

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

---

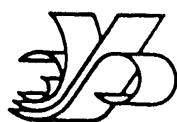
# ИЗВЕСТИЯ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

---

*Периодический научный журнал*

**№ 3 (129)**



САНКТ-ПЕТЕРБУРГ  
2021

**Главный редактор**  
д-р экон. наук, проф. *И.А. Максимцев*

**Заместители главного редактора:**  
д-р экон. наук, проф. *Е.А. Горбашко*, д-р экон. наук, проф. *В.А. Плотников*

**Члены редакционной коллегии:**  
д-р филол. наук, проф. *О.В. Александрова*, д-р экон. наук, проф. *И.И. Антонова*,  
д-р экон. наук, проф. *А.В. Бабкин*, д-р экон. наук, проф. *Г.Л. Багиев*, д-р экон. наук, проф. *В.Я. Белобрагин*,  
д-р экон. наук, проф. *О.С. Белокрылова*, д-р экон. наук, проф. *Ю.В. Вертакова*,  
д-р философ. наук, проф. *З.Т. Голенкова*, член-корр. РАН, д-р экон. наук, проф. *И.И. Елисеева*,  
д-р социол. наук, проф. *Н.Л. Захаров*, д-р экон. наук, проф. *А.Е. Карлик*,  
д-р экон. наук, проф. *Е.А. Малышев*, д-р экон. наук, проф. *Д.Ю. Миропольский*,  
д-р экон. наук, проф. *Л.А. Миэринь*, д-р филол. наук, проф. *Г.Г. Молчанова*,  
академик РАН, д-р экон. наук, проф. *В.В. Окрепилов*, д-р экон. наук, проф. *А.Н. Петров*,  
д-р экон. наук, проф. *А.В. Полянин*, д-р социол. наук, проф. *Н.А. Пруель*,  
д-р геогр. наук, проф. *В.М. Разумовский*, д-р филол. наук, проф. *И.Б. Руберт*,  
д-р экон. наук, проф. *Т.А. Салимова*, д-р социол. наук, проф. *В.И. Сигов*,  
д-р филол. наук, проф. *Т.П. Третьякова*, академик РАН, д-р экон. наук, проф. *В.И. Трухачев*,  
д-р филол. наук, проф. *В.Е. Чернявская*, д-р филол. наук, проф. *В.А. Ямианова*

**Журнал входит в перечень изданий, публикации в которых учитываются Высшей аттестационной комиссией (ВАК) Министерства образования и науки Российской Федерации при защите диссертаций на соискание ученых степеней кандидата и доктора наук.**

До 2013 года научный журнал «Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета» издавался под названием «Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов».

С 2014 года название журнала изменено в связи с реорганизацией университета-учредителя.

Преимственность выпуска и редакционной политики сохранены. Изменения коснулись лишь наименования журнала.

Статьи журнала включаются в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), доступный в Интернете по адресу <http://www.elibrary.ru> (Научная электронная библиотека). РИНЦ – база данных, содержащая библиографическую информацию, извлеченную из текста статей, а также пристатейных ссылок (списков литературы).

Точка зрения редакции может не совпадать с мнениями авторов статей.

Ответственность за достоверность приводимых статистических данных, фактов, ссылок на источники несут авторы статей. При перепечатке материалов ссылка на «Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета» обязательна.

Все публикуемые в журнале материалы проходят обязательное рецензирование. В публикации автору может быть отказано в случае отрицательной рецензии либо несоответствия материала профилю издания, что определяется отсутствием экспертов в предметной области статьи в составе рецензентов. В переписку с авторами отклоненных рукописей редакция не вступает, присланные материалы не возвращаются.

Подписные индексы по каталогу агентства «Роспечать» – **15395** и **37154**.

Условия подписки приведены на последней странице журнала.

Учредитель издания – федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС 77-57287.

## СОДЕРЖАНИЕ

## ТЕОРИЯ И ФИЛОСОФИЯ ХОЗЯЙСТВА

<b>Максимцев И.А., Межевич Н.М., Разумовский В.М.</b> О специфике и задачах магистерской программы по зарубежному регионоведению в экономическом университете в современных условиях.....	7
<b>Гусева Е.А., Майзель А.И.</b> Философия новой экономической парадигмы.....	12
<b>Литау Е.Я.</b> Модель предпринимательской витальности.....	18

## ГЛОБАЛИЗАЦИЯ И МИРОХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ПРОЦЕССЫ

<b>Череповицын А.Е., Чинь Д.К.</b> Обоснование важности управления знаниями во вьетнамской нефтегазовой отрасли.....	27
<b>Селищева Т.А.</b> Влияние пандемии COVID-19 на экономику стран-членов Евразийского экономического союза и перспективы ее восстановления.....	36
<b>Дятлов С.А., Трунин В.И.</b> Формирование институционально-правовых основ цифровой трансформации стран ЕАЭС.....	43

## ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ

<b>Радковская Н.П., Клочкова Е.Н., Львова Ю.Н.</b> Цифровая трансформация российского финансового рынка как ключевая стратегия в постковидный период.....	48
---	----

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ

<b>Руденко М.Н.</b> Социальное неравенство и экономическая безопасность региона (на примере Пермского края).....	54
<b>Тавдишвили А.Е., Зинин В.Л., Тихонова М.В.</b> Анализ и группировка проблем развития многотопливных автозаправочных станций в России.....	63
<b>Щеголькова А.А.</b> Воспроизводство углеводородов в Арктической Зоне РФ: институционально-правовой аспект.....	68

## ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ, РЕГИОНОВ И ОТРАСЛЕЙ

<b>Левенцов В.А., Дружинина А.Э., Аркина К.Г.</b> Методические вопросы логистического обеспечения лесоперерабатывающих предприятий целлюлозно-бумажной промышленности.....	75
<b>Жук А.Е., Шульженко Т.Г.</b> Структурно-функциональные модели логистической системы общественного пассажирского транспорта города в условиях новой мобильности.....	84
<b>Олейник Н.М.</b> Цифровая трансформация российского рынка электронной розничной торговли.....	92

<b>Аристов В.М., Аристов А.М.</b> Современные тенденции развития рынка складских услуг в регионах России .....	98
--	----

## МЕТОДОЛОГИЯ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ

<b>Платонов В.В., Спиридонов Г.И.</b> Проблемы и перспективы использования блокчейн-технологий в деятельности предприятий .....	102
<b>Андреевский И.Л.</b> Концепция стратегического планирования деятельности предприятий информатизации по производству и внедрению облачных программных продуктов .....	110
<b>Романов М.С.</b> Диагностика субъектов индустрии гостеприимства по степени готовности к цифровизированному управлению персоналом с применением DIGITAL-анализа .....	116
<b>Айрапетова А.Г., Корелин В.В., Мепория Г.Г.</b> Стратегическое планирование как метод развития производственного потенциала предприятия .....	121

## СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ

<b>Колмогоров О.И.</b> Дистанционное обучение: проблемы и перспективы подготовки кадров для национальной экономики. Современный опыт .....	126
<b>Потапцева Е.В.</b> Реализация политики импортозамещения в Республике Беларусь в восприятии российского регионального бизнеса .....	132

## ТВОРЧЕСТВО МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ

<b>Башминов А.В.</b> Специфика управления некоммерческими организациями .....	138
<b>Золотухина Ю.В.</b> Информационное взаимодействие организаций в условиях цифровой экономики .....	143
<b>Муханова И.Н.</b> Негосударственные некоммерческие организации: трактовка и классификация в контексте подотчетности .....	148
<b>Орлюк А.В.</b> Сквозной подход к формированию системы ключевых компетенций в сфере управления государственными закупками .....	154
<b>Подвойская М.А.</b> Анализ угроз экономической безопасности Ленинградской области, возникающих под влиянием незаконной миграции .....	160
<b>Русинов М.В.</b> Методы и этапы реструктуризации инновационных систем вертикально интегрированных промышленных корпораций .....	165
<b>Саломасова М.И.</b> Интернационализации японских малых и средних предприятий в XXI в. с точки зрения теории сетевых связей .....	170
<b>Сиденко М. Г.</b> Анализ факторов, влияющих на финансовую грамотность населения .....	177
<b>Хасаншина К.А.</b> Цифровая модернизация банковской деятельности .....	182
<b>Юсуфова А.М.</b> Подход к оценке устойчивости организаций в условиях шоков внешней среды (на материалах строительной отрасли Дагестана) .....	186

## CONTENTS

---

### THEORY AND PHILOSOPHY OF ECONOMY

<b>Maksimtsev I.A., Mezhevich N.M., Razumovsky V.M.</b> On specifics and tasks of a master program in international regional studies at an economic university in modern conditions .....	7
<b>Guseva E.A., Maizel A.I.</b> Philosophy of the new economic paradigm.....	12
<b>Litau E.Y.</b> The entrepreneurial vitality model.....	18

### GLOBALIZATION PROCESSES

<b>Cherepovitsyn A.E., Trinh D.C.</b> Rationale for the importance of knowledge management in the Vietnam oil and gas industry.....	27
<b>Selishcheva T.A.</b> Impact of the COVID-19 pandemic on the economy of the Eurasian economic union member countries and the prospects of its restoration .....	36
<b>Dyatlov S.A., Trunin V.I.</b> Formation of the institutional and legal framework for the digital transformation of the EAEU countries .....	43

### FINANCIAL SECTOR OF ECONOMY

<b>Radkovskaya N.P., Klochkova E.N., Lvova Y.N.</b> Digital transformation of the Russian financial market as a key strategy in the post-country period .....	48
---	----

### STATE REGULATION OF ECONOMY

<b>Rudenko M.N.</b> Social inequality and economic security of the region (in the example of the Perm region) .....	54
<b>Tavdidishvili A.E., Zinin V.L., Tikhonova M.V.</b> Analysis and grouping of problems of development of multi-fuel filling stations in Russia.....	63
<b>Shchegol'kova A.A.</b> Reproduction of hydrocarbons in the Arctic Zone of the Russian Federation: institutional and legal aspect .....	68

### ECONOMY OF ENTERPRISES, REGIONS AND BRANCHES

<b>Leventsov V.A., Druzhinina A.E., Arkina K.G.</b> Methodological issues of logistic support of pulp and paper industry enterprises.....	75
<b>Zhuk A.E., Shulzhenko T.G.</b> Structural and functional models of the logistics system of urban public passenger transport in the context of new mobility .....	84
<b>Oleinik N.M.</b> Digital transformation of the Russian market electronic retail .....	92
<b>Aristov V.M., Aristov A.M.</b> Current trends in the development of the warehouse services market in the regions of Russia .....	98

## MANAGEMENT

<b>Platonov V.V., Spiridonov G.I.</b> Challenges of the blockchain technologies implementation in the activities of enterprises .....	102
<b>Andreevskiy I.L.</b> The concept of strategic planning of the activities of it enterprises for the production and implementation of cloud software products .....	110
<b>Romanov M.S.</b> Diagnosis of hospitality industry entities by degree of readiness for digitalized personnel management using digital analysis .....	116
<b>Ayrapetova A.G., Korelib V.V., Meporya G.G</b> Strategic planning as a method of developing the production potential of an enterprise.....	121

## SOCIOLOGICAL ASPECTS OF MANAGEMENT AND ECONOMY

<b>Kolmogorov O.I.</b> Distance learning: problems and prospects of personnel teaching for the national economy. Modern experience .....	126
<b>Potapitseva E.V.</b> The implementation of import substitution policy in the Republic of Belarus in the perception of Russian regional business .....	132

## YONG RESEARCHERS' WORKS

<b>Bashminov A.V.</b> Specific management of non-profit organizations .....	138
<b>Zolotukhina Yu.V.</b> Information interaction of organizations in the digital economy .....	143
<b>Mukhanova I.N.</b> Non-governmental not-for-profit organizations: interpretation and classification in the context of accountability .....	148
<b>Orlyuk A.V.</b> A Cross-cutting approach to forming a system of key competencies in the sphere of public procurement management.....	154
<b>Podvoiskaia M.A.</b> Analysis of threats to the economic security of the leningrad region arising under the influence of illegal migration .....	160
<b>Rusinov M.V.</b> Methods and stages of restructuring innovative systems of vertically integrated industrial corporations.....	165
<b>Salomasova M.I.</b> Internationalization of japanese small- and medium-sized enterprises in terms of keiretsu in the 21st century from the viewpoint of the network theory.....	170
<b>Sidenko M.G.</b> Analysis of factors affecting the financial literacy of the population .....	177
<b>Khasanshina K.A.</b> Digital modernization of banking activities .....	182
<b>Yusufova A.M.</b> Approach to assessment of organizational sustainability in external shocks (the case of the Dagestan construction industry).....	186

## ТЕОРИЯ И ФИЛОСОФИЯ ХОЗЯЙСТВА

---

Максимцев И.А., Межевич Н.М., Разумовский В.М.

### О СПЕЦИФИКЕ И ЗАДАЧАХ МАГИСТЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ ПО ЗАРУБЕЖНОМУ РЕГИОНОВЕДЕНИЮ В ЭКОНОМИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

***Аннотация.** Задачи, стоящие перед академической и вузовской наукой, достаточно конкретные и практические. Понимание текущей ситуации и прогноз будущего развития России и Европы ставят вопрос о новом качестве подготовки регионоведов. При этом особо актуальна проблема подготовки магистров со специализацией «зарубежное регионоведение» в экономических университетах. Очевидно, что экономическая подготовка должна здесь быть базовой. Однако остается вопрос о том, чем и как ее дополнить? Хороший экономист может дать прогноз регионального развития, но для этого у него должна быть дополняющая подготовка. В статье раскрыто, как эти требования учесть при формировании учебной программы в магистратуре экономического вуза.*

***Ключевые слова.** Регионализация, профессиональная подготовка молодежи, бакалавриат, магистратура в экономическом университете, зарубежное регионоведение.*

Maksimtsev I.A., Mezhevich N.M., Razumovsky V.M.

### ON SPECIFICS AND TASKS OF A MASTER PROGRAM IN INTERNATIONAL REGIONAL STUDIES AT AN ECONOMIC UNIVERSITY IN MODERN CONDITIONS

***Abstract.** The tasks of academic and university science are quite particular and practical. The current situation and forecasts of the future development of Russia and Europe highlight the issue of the new quality for regional studies specialists. The problem of master training in international regional studies in economic universities requires a special attention. It is obvious that the economic education shall be at the forefront. However, the question is still open: which elements must be added to such basis and in which way. A good economist can produce a forecast of regional development, but this demands an additional training. This shall be considered in drafting of master programs in an economic university.*

***Keywords.** Regionalization, professional youth training, bachelor studies, master studies in an economic university, international regional studies.*

---

ГРНТИ 06.01.45

© Максимцев И.А., Межевич Н.М., Разумовский В.М., 2021

Игорь Анатольевич Максимцев – доктор экономических наук, профессор, ректор Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Николай Маратович Межевич – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры региональной экономики и природопользования Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Владимир Михайлович Разумовский – доктор географических наук, профессор, заведующий кафедрой региональной экономики и природопользования Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Контактные данные для связи с авторами (Межевич Н.М.): 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21 (Russia, St. Petersburg, Sadovaya str., 21). Тел.: +7 911 211-62-24. E-mail: mez13@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 01.04.2021.

### *Введение*

Глобальная нестабильность – факт практически общепризнанный и имеющий пространственное измерение. При этом следует признать то, что активное научное познание его ведется, однако «социальные науки пока не смогли предложить комплексного и адекватного инструментария для концептуализации протекающих на разных этапах современной общественной жизни процессов. Парадигма глобализации, которая стала доминирующей и, по сути, общепринятой установкой в осмыслении современной социальной реальности, обнаружила очевидные эпистемологические и методологические ограничения»[2]. Следствием является то, что общие процессы для всего мира имеют серьезную региональную специфику, нарастающую в последнее время.

### *Материалы и методы*

Очевидно, что решение глобальных проблем не может быть осуществлено только на локальном уровне. С другой стороны, только опираясь на знание региональной специфики и понимая характер экономических, политических, пространственных процессов в каждой стране и регионе, мы можем попробовать сделать прогноз относительно развития мира в целом. «Мир становится пространственным. Этот мир – это полная антитеза миру поздней глобализации. В мире поздней глобализации была акцентированная космополитичность, и эта была такая надпространственность ... всё, что происходит в последние полтора-два года – это акцентирование важности пространства» [3]. Строго говоря, авторы данной статьи писали об этом и ранее [4, с. 7-14; 6, с. 100-117].

Данная статья посвящена не глобалистике-регионалистике, а вопросам высшего образования по направлению, которое предполагает возможность эффективной работы на данном направлении. Тезисы профессора Д.Г. Евстафьева, как и наши работы, ставят вопрос не только о компетенции действующего государственного аппарата, но и о профессиональной квалификации выпускников бакалавриата и магистратуры.

### *Результаты и обсуждение*

Следует признать то, что у нас недостаточно специалистов по конкретным странам, частично это связано с условиями трудоустройства, не способствующими формированию конкретных специалистов по Скандинавии или по Латинской Америке, или по любому другому региону. Не явно выраженный госзаказ – это, безусловно, проблема. Масштаб проблемы очевиден в условиях того, что общие проблемы имеют региональную специфику. Попытка «приспособить» специалиста по Финляндии к изучению Эстонии теоретически может дать хороший результат. Однако привлечение специалиста по Закавказью к белорусскому направлению на том основании, что перед нами постсоветское пространство, ничего кроме улыбки вызвать не может.

Что это означает для академической и вузовской науки и конкретно для подготовки магистров со специализацией «зарубежное регионоведение»? Во-первых, кризис глобализации – это прямое указание на то, что мир не стал единым, более того, региональные различия только возрастают. Единых правил нет не только в экономике и политике, но и в идеологии. Явно переоценена цифровизация. Ситуацию, сложившуюся с региональными исследованиями в целом и зарубежным регионоведением, в частности, очень точно охарактеризовал американский исследователь Д. Пучала. Он сравнил теоретические подходы к регионализму и регионам с эпизодом в сказке о слоне и нескольких слепых. Каждый дотрагивался до определенной части тела животного, пытаясь описать его целиком. Естественно, верного варианта дать не смог ни один из них, хотя каждый был уверен в правильности собственных выводов [7, р. 47].

Постепенно расходятся траектории развития соседствующих стран, в том числе и связанных общей историей и организациями участия. Чехия и Словакия, пребывая вместе с Венгрией и Польшей в ЕС, НАТО и Вышеградской группе, не приближаются, а удаляются друг от друга. Мало того, что формируется разнонаправленные тенденции, но накапливается противоречивый фактический материал. «Один и тот же эмпирический материал может быть истолкован противоположным образом, а политическая конфликтность может отражаться на методологическом уровне» [1, с. 90]. Соответственно, необходимость детального изучения не общих вопросов и тенденций, а конкретной территориальной специфики их проявления – очевидна.

В настоящее время в Европе, Азии, Латинской Америке существуют различные экономические, социальные и политические практики. Для науки и образования – это определенный вызов, необхо-



димо сориентировать образовательные стандарты в России на программы по зарубежному регионоведению, адаптированные к современному уровню знания и адекватным научным подходам в области общественных наук и экономики [4, с. 7-14].

Первый важный момент – констатация факта того, что Болонская система в высшем образовании России стала нормой. Отказ от нее маловероятен, при этом совершенствование не только возможно, но и целесообразно. Изначально предполагалось, что подготовка на первом уровне, т.е. в бакалавриате, создает для выпускника возможность работать в качестве квалифицированного исполнителя в сфере, предусмотренной стандартом подготовки. Эффективно подготовленный бакалавр – больше универсал, чем узкий специалист.

Предполагается, что бакалавр должен обладать различными умениями и навыками, которые позволят ему стать магистром. Ибо только на этом уровне достигаются показатели развития, которые и считаются признаком современного высшего образования – обладать развитой инструментальной и информационно-коммуникативной культурой, сочетанием аналитического и образного мышления, способностью гибко адаптироваться к меняющейся профессиональной и социальной среде, целостной системой поведенческих, ценностных, мировоззренческих установок в сочетании со склонностью к постоянному саморазвитию. Магистратура призвана дать новое качество индивидуального капитала на рынке труда. Бакалавр интегрируется в окружающую информационную, производственную среду, но выпускник магистратуры должен быть готов менять окружающее экономическое и политическое пространство.

Авторы статьи не могут согласиться с точкой зрения, предполагающей, что бакалавриат готовит практикующих специалистов, а магистратура готовит их к научной и экспертной работе. Да, у бакалавра больше нацеленность на практику, чем у магистра. Сформулируем иначе. Бакалавр-регионовед и магистр-регионовед – это практики. Теоретики и серьезные аналитики вообще штучный продукт. Степень доктора и звание профессора далеко не всегда дают реальное основание для данного статуса. При этом очевидно то, что именно в период обучения в магистратуре создается ориентировка на аналитическую деятельность как приоритетную.

Формально бакалавриат – полноценное высшее образование. Тем не менее, следует посмотреть на профессиональные ограничения. Законы «О государственной гражданской службе РФ» и «О муниципальной службе в РФ» прямо фиксируют, что для того, чтобы занять должность на гражданской службе в категориях «руководители», «помощники (советники)» или «специалисты» высшей и главной групп, необходимо образование не ниже специалитета или магистратуры. Таким образом, более 1 200 000 рабочих мест с достаточной привлекательностью бакалаврам недоступны. В этом ряду все организации, занимающиеся иностранными делами, внешними связями, внешней торговлей. «Работодатели по инерции выбирают высшую ступень образования как гарантию качества подготовки выпускника» [5, с. 13].

Аналогично ставится вопрос и о преподавателях высших учебных заведений. Магистр может учить бакалавров, бакалавр, разумеется, нет. При этом если говорить о неформальном подходе, преподавание зарубежного регионоведения со специализацией «Северная Европа» предполагает знание, скажем Финляндии, как страны пребывания, на протяжении долгих лет. Болонская модель, кроме двухуровневой структуры высшего образования, предполагает модульный подход преподавания, особенно важный в магистратуре.

Модульная система не столько означает отказ от предметного преподавания, сколько ориентирует образовательное учреждение на формирование образовательных программ, в которых сделан акцент на формировании междисциплинарных связей. При этом закономерно то, что дисциплинарные границы не считаются догмой, несколько иначе, более широко рассматриваются предметные области традиционных дисциплин. Акцент на междисциплинарные связи, вероятно, важен для всех направлений подготовки, однако для регионоведения (зарубежного регионоведения) является ключевым.

Укажем на точку зрения политолога, предельно близкую и экономистам, и географам: «Другой актуальной задачей оказывается необходимость овладения возможно более широким арсеналом инструментов исследования. Проблемой отечественной политологии и международных отношений остается слабое знание строгих методов и ограниченность навыков работы с эмпирическими данными. Актуальный аспект данной тематики – дискуссия об оптимальном соотношении количественных

и качественных методов» [1, с. 90]. Добавим, что это – оценка д-ра полит. наук, член-корреспондента РАН, профессора МГИМО, председателя Федерального учебно-методического объединения укрупненной группы специальностей и направлений подготовки 41.00.00 «Политические науки, международные отношения и регионоведение».

Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2016 г. «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 41.04.01 Зарубежное регионоведение (уровень магистратуры)» и сам стандарт являются важным достижением в данной профессиональной сфере, дающим, однако, определенные основания для дальнейшей дискуссии. Профессиональная подготовка регионоведа является предельно сложной задачей, более того, в ряде случаев, нерешаемой задачей.

Нерешаемой задача становится в том случае, если мы «на выходе» хотим получить регионоведа-универсала, одинаково хорошо разбирающегося в экономических, политологических, географических особенностях изучаемой территории, а также имеющего соответствующую историческую и языковую подготовку. Попытка создания регионоведа-универсала, способного решать все задачи одновременно и с равной успешностью, имеет много аналогов в истории создания военной техники. Как выглядела бы подобная задача при создании, скажем, идеального военного корабля?

Вероятно так: броня и калибр артиллерии как у линкора, средства ПВО как у крейсера ПВО, дальность хода как у рейдера, скорость как у лидера эсминцев, ну и «по мелочи» – противолодочная защита и пара-тройка самолётов на борту. Понятно, что подобный корабль построить невозможно, на практике мы неизбежно оказываемся перед необходимостью выбора. Однако, выбирая, мы можем сосредоточить усилия на обеспечение лишь двух-трех ключевых условий. Например, скорости или дальности, калибра артиллерии или бронирования.

#### *Заключение*

Возвращаясь к вопросам регионоведения, укажем на то, что универсального регионоведа в ранге магистра подготовить практически невозможно, но следует оценить возможность сосредоточения усилий на решении 2-3 ключевых задач профессиональной подготовки, к примеру, на сочетании экономической и географической подготовки в рамках рассматриваемой специальности. Регионовед со специализацией по Северной Европе должен знать не только общие характеристики экономики региона, системные признаки экономической модели, но и тонкости экономической специализации национальных экономик входящих в регион стран.

При этом, например, представляя роль черной металлургии в экономике Швеции, регионовед может и не знать основные технологии очистки руды и выплавки металла. Разбираясь в особенностях налогообложения в Финляндии или Дании, регионовед не должен быть специалистом высокого класса по финансам и налогам. Представляя особенности социальной структуры населения Швеции, вовсе необязательно знать все немецкие теории, посвященные проблематике прекариата.

Применительно к упомянутому нами в тексте статьи примеру о военном флоте, именно так и рассуждал адмирал Ганс Ценкер, который сумел подобрать боевые характеристики будущего корабля так, что он мог уклоняться от боя с линкорами и при этом топить любой тяжёлый крейсер. Так появились германские «карманные линкоры», уникальные, дорогие, способные решать много различных задач, но, естественно, не способные дать ответ на все вызовы одновременно.

В нашем академическом мире это означает то, что магистр-регионовед со специализацией «Зарубежная Европа» и хорошей экономической подготовкой в бакалавриате «сильнее» классического выпускника-экономиста, обращающегося к европейской или другой региональной проблематике. Кроме того, он способен «держат» профессиональный диалог с географом, политологом – специалистом по Европе как минимум столько времени, сколько потребуется для углубления знаний по поставленной теме с опорой на существующие компетенции.

Что означает вышесказанное для конкретных условий СПбГЭУ?

1. Учебный план бакалавриата по зарубежному регионоведению в целом соответствует задачам подготовки студентов к получению образования по данной специальности в магистратуре.

2. Вероятно, следует несколько усилить классическую экономическую подготовку именно в бакалавриате, с видимым акцентом на мировую экономику и макроэкономику.

3. Курсы с очевидным аналитическим содержанием, к примеру, региональная диагностика, в свою очередь, тяготеют к магистратуре. Чем больше студент имеет базовой информации, тем лучше будет эффект от курсов аналитического содержания.

4. Специальный курс, посвященный политике и политической системе страны или региона специализации, не сделает регионоведа политологом, но специфику изучаемого региона позволит понять более комплексно.

5. Важная задача – межкафедральная и межфакультетская координация и сотрудничество. Курсы по истории и политологии должны учитывать специфику подготовки магистров-регионоведов.

При этом отметим, что самый главный пункт, ключевое условие – наличие выраженного государственного заказа, впрочем, это не только главное, но и самое сложное условие.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Гаман-Голутвина О.* Политология как метадисциплинарная матрица // *Международные процессы.* 2016. Т. 14. № 1.
2. *Глобальный мир: к новым моделям национального и регионального развития.* В 2 т. М.: ИМЭМО РАН, 2014.
3. *Евстафьев Д.Г.* Мир на пороге «коалиционной полицентричности». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://russkie.org/articles/mir-na-poroge-koalitsionnoy-politsentrichnosti/?fbclid=IwAR0goSHUxvXOO7VB3sJL-k9h7gtFA54BgTXHEVh57S8psvzDcMEIgoXfN5dY> (дата обращения 02.03.2021).
4. *Максимцев И.А., Межевич Н.М., Разумовский В.М.* Зарубежное регионоведение: вопросы теории и информационного обеспечения // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета.* 2019. № 5-1 (119). С. 7-14.
5. *Анализ положения выпускников с высшим и средним профессиональным образованием на рынке труда в России / ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России.* СПб., 2018.
6. *Maksimtsev I.A., Mezhevich N.M., Sirota N.P.* The theory of peripheral capitalism: on the applicability of the Latin American model to the Baltic States. An attempt at an inter-disciplinary analysis // *Baltic Region.* 2020. Vol. 12. № 2. P. 100-117.
7. *Puchala D.J.* Of Blind Men, Elephants and International Integration // *Journal of Common Market Studies.* 1972. № 10.

## ФИЛОСОФИЯ НОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПАРАДИГМЫ

**Аннотация.** Показано, что развитие методологии экономики осуществляется в тесной связи с исследованиями в области философии науки. Принципам полезности и рациональности, которые длительное время принимались в качестве необходимых и очевидных экономических постулатов, противопоставляется подход поведенческой экономики. Проанализированы предпосылки отказа от концепции экономического человека и связанной с этим эволюции отношения к субъектам экономики и менеджмента.

**Ключевые слова.** Философия экономики, методология, рациональность, экономический человек, поведенческая экономика.

Guseva E.A., Maizel A.I.

## PHILOSOPHY OF THE NEW ECONOMIC PARADIGM

**Abstract.** It is shown that the development of the methodology of economics is carried out in close connection with research in the field of philosophy of science. The principles of utility and rationality which have long been accepted as necessary and obvious economic postulates are opposed to the approach of behavioral economics. The prerequisites for the rejection of the concept of homo economicus and for the related evolution of attitudes towards subjects of economics and management are analyzed.

**Keywords.** Philosophy of economics, methodology, rationality, homo economicus, behavioral economics.

### Введение

Современная экономическая наука содержит множество различных школ и концепций. В одних акцент делается на изучении отдельных экономических субъектов, в других приоритет – за макроэкономическим подходом; много внимания уделяется анализу монополий и олигополий, прогнозированию экономических ситуаций. Много лет продолжаются дискуссии о свободной рыночной экономике и ее государственном регулировании; если от Дж.М. Кейнса идет стремление утверждать положительный эффект государственного воздействия на экономику, то от Л. Мизеса – напротив, линия на негативную оценку этого воздействия.

Выдвигается идея «экономического империализма», заключающаяся в стремлении анализировать многообразные явления общественной жизни с позиций экономической теории: предлагается, например, развивать экономику права, экономику семьи, экономический анализ преступности и т.д. Вместе с тем, звучат призывы к компромиссу, некоему синтезу трудовой теории стоимости (К. Маркс) и теории предельной полезности (маржинализм), объективного и субъективного оснований ценообразования. Все это подводит к вопросу о методологических основах экономики, их дифференциации, тенденциях развития.

---

ГРНТИ 02.31.55

© Гусева Е.А., Майзель А.И., 2021

Елена Алексеевна Гусева – доктор философских наук, профессор, профессор кафедры философии Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Александр Исаакович Майзель – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры международного бизнеса Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Контактные данные для связи с авторами (Гусева Е.А.): 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21 (Russia, St. Petersburg, Sadovaya str., 21). Тел. 8 (921) 930-95-11. E-mail: dvorgus@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 30.03.2021.

*Постановка проблемы: принципы гносеологии и экономики*

В XX в. большое влияние на развитие научного знания приобрели постпозитивистские исследования в философии науки. Работы К. Поппера (теория фальсификации [5]), Т. Куна (теория парадигмального развития научного знания [2]), И. Лакатоса (теория научно-исследовательских программ [3]), П. Фейерабенда (методологический плюрализм [9]) коренным образом преобразили традиционное классическое представление о принципах развития научного знания и оказали значительное воздействие на построение экономических теорий. Эта связь объясняется тем, что характерной особенностью философского мышления является стремление добраться до самых глубоких основ постановки и решения проблем, возникающих во всех сферах деятельности; философия дает возможность раскрывать существенные характеристики предмета или проблемы.

В значительной степени именно позитивизм и постпозитивизм (идеи некумулятивистского развития науки и др.) решительно изменили принципы построения неклассической экономической теории и нашли много сторонников в экономической науке. В частности, получила широкое распространение идея плюралистического подхода к построению экономической теории на базе эмпирически проверяемых положений (Т. Хатчисон [10], Ф. Махлуп [12], П. Самуэльсон [6]). Такой подход отражал стиль современного научного мышления и зачастую рассматривался как единственно возможный. При этом, сохранялась универсальность двух главных принципов, на которых основывалась экономика: выгоды (выступавшей как польза, личный интерес, эгоизм) и рациональности. Вслед за классиками экономической науки принципы полезности и рациональности повсеместно – явно или неявно – принимались в качестве ее очевидных и необходимых постулатов.

Идеалы и критерии научной рациональности, разработанные в гносеологии, с одной стороны, поддерживают преемственность на каждом этапе развития научного знания, с другой – сами изменяются в зависимости от особенностей исследуемого объекта: так, в естествознании переход к исследованию микромира формирует новые нормы научной рациональности. В экономике же объектом становится не абстрактный субъект классической экономической теории, а конкретный человек, и это обстоятельство принципиально трансформирует парадигму экономической науки. Постепенно становилось все более очевидным, что экономическая теория, абстрагирующаяся от влияния, которое оказывают на поведение людей культурные нормы, традиции, обычаи, плохо согласуется с наблюдаемой действительностью.

Оказалось, что «экономический человек» – лишь идеальная модель реального человека; более того, представление, что люди обязательно преследуют материальную выгоду и тщательно анализируют все известные пути достижения этой цели, неверно. Реальное поведение человека практически не учитывается в классических экономических теориях. Иррациональность поведения экономического субъекта не рассматривается как фактор, влияющий на экономическую жизнь. Однако, реальный человек далеко не всегда действует так, как должен был бы действовать homo economicus. У каждого есть свое субъективное видение мира, которое не свободно от стремлений и заблуждений, обусловленных культурно-историческими и индивидуально-личностными моментами. Стремление получить максимальную экономическую выгоду – это лишь одно, хотя и доминирующее в экономической жизни, человеческое побуждение среди многих других; с точки зрения психологических и культурных установок личности оно нередко оказывается неразумным.

Недооценка личностных особенностей субъектов экономической деятельности существенно искажает прогнозируемые результаты. Экономическое мышление зависит от многих психологических факторов и не сводится к одним только рационально-утилитарным соображениям. В действительности люди всегда соотносят выгоду с усилиями, которые надо предпринять для ее получения. Например, стремление снизить психологическую нагрузку проявляется в том, что люди при принятии экономических решений следуют привычке, интуиции, эмоциональной склонности. Экономическое знание относится к знанию социальному и поэтому должно ориентироваться на его методологию и принципы построения гуманитарных теорий.

В методологии познания общества и человека (социогуманитарное знание) сосуществуют два принципиально различных подхода: объектный и субъектный. При объектном подходе к изучению мира человека (классическая экономическая теория) применяются общие методологические принципы построения естественнонаучного знания. Человек рассматривается как пассивный объект исследования, подобно природным объектам. Альтернативный ему «субъектный подход ... предполагает, что

человек должен рассматриваться исследователем ... как равноправный партнер по контакту, субъект общения. Исследование в таком случае становится диалогом двух суверенных объектов» [1, с. 424]. Необходимость применения субъектного подхода в экономической теории выявилась только в конце XX в. В этой связи важной проблемой экономической науки становится исследование иррационального поведения потребителя и разработка методов влияния на него.

Рождение поведенческой экономики считается одним из наиболее примечательных событий в развитии экономической науки последних десятилетий. Ее важнейшая предпосылка состоит в отказе от общепринятого в классической и неоклассической экономической теории принципа рационального выбора. Создатели поведенческой экономики за последние годы неоднократно становились нобелевскими лауреатами (Д. Канеман, В. Смит, Р. Талер, Т. Шеллинг и др.) Полученные ими результаты свидетельствуют о необходимости серьезной корректировки теории рационального выбора и эффективного рынка.

#### *Обоснование отказа от рациональности*

Ричард Талер (Нобелевская премия 2017 г.) показал, как психология влияет на принятие решений. Стремление получить максимальную экономическую выгоду – это лишь одно, хотя и доминирующее в экономической жизни, человеческое побуждение среди многих других. С точки зрения психологических и культурных установок личности, стремление получить максимальную экономическую выгоду далеко не всегда оказывается разумным. Вообще-то, подобные идеи не являются чем-то принципиально новым: как считает сам Р. Талер, «одним из первых исследователей в области того, что сейчас мы бы назвали поведенческим подходом к самоконтролю, был не кто иной, как первосвященник свободной рыночной экономики Адам Смит» [8, с. 97].

Трудно удержаться от приведенного им же усиления данной мысли со ссылкой на другого нобелевского лауреата Дж. Стиглера, который «любил повторять, что в экономике нет ничего нового; Адам Смит уже все сказал» [там же]. Упомянутая в предыдущей цитате проблема самоконтроля представляет собой важную сторону процесса принятия решений, на осуществлении которого она отражается в той или иной степени. Получаемые решения могут существенно отклоняться от первоначальных – вплоть до перемены знака. Поставленный «первосвященником» вопрос об учете одновременности ожидаемых результатов деятельности в дальнейшем был рассмотрен И. Фишером и П. Самуэльсоном, которые переложили отклонения, представляющиеся сугубо психологическими, на экономический язык.

Сегодня дисконтирование денежных потоков представляет собой стандартный прием, хорошо вписывающийся в рациональную идеологию мейнстрима. Однако более внимательное рассмотрение ситуации выявляет здесь подводные камни, связанные, в частности, с изменением во времени предпочтений лица, принимающего решения: вариант, представляющийся наиболее привлекательным в один момент времени, может оказаться неинтересным в другой момент (кстати, Самуэльсон не скрывал своей озабоченности по поводу проблем, возникающих при использовании переменной ставки дисконтирования [там же, с. 100]). Иначе говоря, двигаясь по оси времени, мы получаем не только разные результаты применения одного и того же инструмента, но и трансформацию самого инструмента, что способно привести к нарушению фундаментального принципа транзитивности. Уже одно это в значительной степени подрывает веру в целесообразность тотального поиска рациональных вариантов поведения на разных уровнях.

Подобного рода сомнения, базирующиеся на нескольких других основаниях, высказал еще в 1940 г. выдающийся американский социолог Т. Парсонс. Отталкиваясь от идеологии ортодоксального подхода, согласно которой субъект «всегда предпочтет больший денежный доход меньшему и меньший убыток (в денежном выражении) – большему» [4, с. 331], он показал, что на самом деле такая предпосылка не является логически необходимой для экономической науки. Прежде всего, «если поведение чисто инстинктивно или традиционно, то оно не поддается анализу в рациональных терминах» [там же, с. 332]. Кроме того, максимизация прибыли (дохода и т.п.) не есть «прямое и единственное выражение изначальных движущих сил человеческого поведения. Напротив, преследование этой цели вполне совместимо с очень большими различиями в глубинных мотивах» [там же, с. 333].

Парсонс утверждал, что институциональные модели, образующие условия экономической деятельности и рассматриваемые им как главный аспект социальной структуры, важнейшая для общества

структурообразующая сущность, «должны быть подкреплены нравственным чувством большей части членов общества» [там же, с. 338]. Интегрированная в общество личность чувствует обязанность выполнять свои социальные роли, уважать права других людей и признавать их статус. На этом фоне выглядит несколько провокационным его заявление о том, что признание важной роли нравственных («бескорыстных») элементов мотивации «ни в коей мере не противоречит самым строгим требованиям экономической теории», которая «требует только, чтобы выбор одной из нескольких альтернатив делался исходя из принципа максимизации чистого денежного дохода» [там же, с. 339-340].

Неудивительно, что эта позиция подверглась жесткой критике со стороны другого выдающегося экономиста – Ф. Найта, обвинившего соотечественника в искажении упоминаемых им теоретических концепций: интерес не сводится к деньгам, «цель действия экономического человека состоит в максимизации “желаемого результата” от любых “ресурсов”, которыми он располагает» [11, с. 112-122]. Такое обвинение, однако, представляется не вполне справедливым по трем причинам, каждая из которых актуальна в данном контексте.

Во-первых, деньги (прибыль) рассматриваются лишь как один из элементов удовлетворения, которое выступает в качестве наиболее общей категории, относящейся к мотивации; в число таковых включаются еще самоуважение, признание, удовольствие и эмоциональная привязанность. Другое дело, что деньги выполняют функцию измерителя достижений в указанных направлениях: например, «денежный доход в большой степени можно считать общепризнанным символом профессионального статуса» [4, с. 343]. Кроме того, нарушение нравственных норм способно привести как к потере признания со стороны окружающих, так и к снижению дохода, зависящего от хороших отношений с ними [там же, с. 345].

Во-вторых, Парсонс считал самым важным в своем анализе, что «при объяснении поведения людей следует принимать во внимание не только тот факт, что люди стремятся соблюдать свои интересы, но и то, что содержание интересов подвержено изменениям» [там же]. Это положение явственно перекликается с упоминавшейся выше обеспокоенностью Самуэльсона по поводу нестабильной ставки дисконтирования.

В-третьих, укор по поводу «экономического человека» вообще неуместен, поскольку критикуемый автор как раз стремился уйти от этого понятия, связанного с устаревшей концепцией. Он констатировал образование разрыва между разными науками, изучающими человека: если экономика опиралась на положение о том, что хозяйственная система «функционирует и поддерживается в равновесии благодаря «рациональному соблюдению экономического интереса» всех участвующих в ней индивидов» [там же, с. 331], то в социальной антропологии, социологии, психологии сформировались совсем другие представления по тому же поводу. Выбор был сделан однозначно: «традиционная доктрина экономической науки ... оказывается отчасти просто неверной, отчасти же скрывающей сложный комплекс элементов и их отношений, который люди, пользовавшиеся традиционными отношениями, большей частью не осознавали» [там же].

Аналогичное наблюдение описал (в свойственной ему куда более живой манере) спустя три четверти века Р. Талер. Выступая на факультете психологии Корнеллского университета с рассказом о теории жизненного цикла Ф. Модильяни, он столкнулся с неприятной неожиданностью: «По реакции аудитории можно было подумать, что изложенная мной теория сбережений была очень забавной... Психологи пребывали в недоумении, удивляясь, как у их коллег с экономического факультета могло быть настолько безумное представление о человеческом поведении» [8, с. 108]. Действительно, чем дальше, тем в большей степени экономические модели абстрагировались от реальных человеческих наклонностей и приобретали нормативный характер, описывая исключительно рациональных действующих лиц, стремящихся к оптимизации по определенным критериям.

Талер назвал таких придуманных персонажей Рационалами, противопоставив их обычным Людям, которые не имеют столь замечательных привычек – но даже с ними не так все просто. Говоря о теории потребления, разработанной в развитие упоминавшегося выше подхода Модильяни, он метко замечает: «Теория Барро довольно оригинальна, но для того, чтобы она обладала предсказательной точностью, необходимо, чтобы все Рационалы были так же умны, как сам Барро... У простых Людей нет интеллектуальных способностей Эйнштейна (или Барро), как нет у них и того самоконтроля, который свойственен аскетичному буддистскому монаху» [там же, с. 109]. Итак, ожидание рациональности

принимаемых решений в смысле их соответствия моделям экономического мейнстрима оказывается напрасным; точнее говоря, они могут быть рациональными, но могут и не быть.

Как указал еще один нобелевский лауреат К. Эрроу, «рациональность (в смысле оптимизации) не является чем-то необходимым или достаточным для того, чтобы сформулировать хорошую экономическую теорию» [там же, с. 168]. Конечно, это не означает полную непригодность таких моделей в реальности, но приходится смириться с их частичной применимостью. В конце концов, фиаско затеи с СОФЭ (система оптимального функционирования экономики, которую пытались создать в СССР, начиная с 60-х годов XX в.) не отменяло высокой эффективности идей Л.В. Канторовича, на которых она базировалась, при решении производственных задач – оно означало лишь несоответствие цели и средств.

#### *Человек в экономике: двойная эволюция*

Возвращаясь к понятию экономического человека, отметим, что оно применяется, по меньшей мере, в двух смыслах. С одной стороны, речь идет о предпринимателях и потребителях, которых объединяет то, что и те, и другие самостоятельно принимают решения по разнообразным вопросам, входящим в число экономических, и являются, таким образом, субъектами экономической деятельности; о них говорилось выше. С другой стороны, может подразумеваться наемный работник в трактовке научного менеджмента – человек, нуждающийся в материальном стимулировании со стороны менеджера; он играет пассивную роль в экономических процессах и поэтому может быть охарактеризован как объект соответствующих действий. Вот этот вариант, ранее не упоминавшийся, есть смысл рассмотреть теперь.

Не углубляясь в детали концепции Ф. Тейлора, отметим лишь, что к нему без особого преувеличения можно применить оценку А. Смита, данную Стиглером (с поправкой на другую область, конечно). И все же главным достижением родоначальника менеджмента справедливо считается разработка революционного подхода к организации труда персонала на основе системы трудовых нормативов, благодаря которому резко повышалась производительность труда, а заодно наполнилась новым содержанием работа менеджеров. Работник как экономический человек получает сведения о порядке выполнения операций, о необходимых для их выполнения затратах времени и о соответствующей оплате; он стремится выполнять эти нормативы и готов работать лучше за большее материальное вознаграждение (разумеется, такой результат образуется только в том случае, если он дорожит своей работой как источником средств к существованию).

Как известно, довольно скоро (примерно на рубеже 20-30 х гг. XX в.), когда идеология научного менеджмента уже получила широкое распространение, обнаружилось, что существуют дополнительные возможности для мотивации, связанные с социальной природой человека. Работников, как выяснилось, привлекает не только приличный заработок, но и способ, которым этот заработок достается. Существенную роль здесь играют взаимоотношения между ними, возможность свободного общения, отношение руководителей, общая обстановка; люди хотят чувствовать себя людьми и, при предоставлении желаемых условий, отвечают более результативной работой. Все это привело к переосмыслению ряда важных управленческих понятий, включая, например, дисциплину, и к появлению понятия социального человека; впрочем, принципиальных изменений структурного характера не произошло: работник оставался объектом манипуляций со стороны менеджера.

Такие изменения начались ближе к концу XX в., хотя предсказаны были еще Д. Макгрегором в 1950-1960-х гг. Новые резервы роста конкурентоспособности компаний и мотивации работников обнаружались в привлечении последних к управлению, вплоть до выработки стратегии. Методы, используемые для этого, разнообразны и описаны, например, П. Сенге [7] (здесь и формирование общего видения проблем организации, и преобразование организационной структуры управления, и командное обучение, и непосредственное вовлечение в процесс принятия решений), но за всем стоит одна суть: работник становится активным субъектом экономических процессов.

Эта радикальная перемена, которую можно назвать переходом к проактивности, была бы невозможна, если бы сами работники не проявляли соответствующих желания и готовности (что описано применительно к делегированию полномочий в модели Херси-Бланшара). Поэтому трудно переоценить значимость вопроса о том, при каких условиях могут сформироваться в более или менее широких масштабах указанные две предпосылки. Не будем здесь касаться общесоциальных аспектов и



ограничимся проблемой формирования интереса работника к участию в управлении. Впрочем, от этих аспектов все равно не уйти, поскольку такой интерес может, как правило, возникнуть только на определенном фундаменте, что показано в различных теориях содержания потребностей; фундамент же этот образуется совокупностью удовлетворенных потребностей более низкого порядка, и его формирование, очевидно, требует достаточно высокого уровня развития социума.

Таким образом, эволюция работника – от экономического до проактивного – представляет собой современную (хотя и давно возникшую) тенденцию, играющую важную роль в развитии экономики и тесно связанную со сложившимся его уровнем. Иными словами, объективно существует положительная обратная связь между этой тенденцией и социально-экономическим развитием стран, а это означает, что для преодоления отставания (если оно имеет место) необходимы целенаправленные усилия в рассматриваемом направлении.

Что касается экономического человека в другом смысле, здесь тоже можно говорить об эволюции – но только в отношении теоретического осознания действительности. Искаженное (хотя и изощренное) представление о людях, базирующееся на одностороннем видении их интересов, уступает место более реалистичному подходу, опирающемуся на признание разносторонней сущности человека. Подчеркнем, что речь идет именно о смещении приоритетов, но не о полном вытеснении ортодоксального направления (административная модель Г. Саймона не уничтожила классическую модель, а лишь показала ее ограниченность).

Но главное в том, что если экономические модели вообще способны приносить какую-то пользу, то необходимость перехода к новому этапу их развития не вызывает сомнений. Таким образом, наблюдается совпадение по времени двух не очень, на первый взгляд, связанных процессов, объединенных единым термином. Вероятно, это можно трактовать как проявление внутренней глубокой связи разных сторон и, соответственно, способов описания экономических процессов. Исследование этой связи, ее сущности, проявлений и обусловленности разными сторонами социального прогресса представляется достаточно актуальным.

#### *Заключение*

Многообразие экономических концепций отражает различие экономических интересов различных социальных групп. Эти интересы не тождественны, и их реализация приводит к возникновению противоречивых ситуаций. Общественное развитие неразрывно связано с разрешением противоречий, а это образует объективную предпосылку для формирования единой экономической теории.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Кармин А.С., Бернацкий Г.Г. *Философия*. СПб.: Изд-во ДНК, 2001. 533 с.
2. Кун Т. *Структура научных революций*. М.: Прогресс, 1975. 288 с.
3. Лакатос И. *Избранные произведения по философии и методологии науки*. М.: Академический Проект; Трикста, 2008. 475 с.
4. Парсонс Т. *О структуре социального действия*. М.: Академический Проект, 2000. 880 с.
5. Поппер К. *Логика и рост научного знания*. М.: Прогресс, 1983. 606 с.
6. Самуэльсон П. *Основания экономического анализа*. СПб.: Экономическая школа, 2002. 604 с.
7. Сенге П. *Пятая дисциплина*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 660 с.
8. Талер Р. *Новая поведенческая экономика*. М.: Эксмо, 2020. 384 с.
9. Фейерабенд П. *Против метода. Очерк анархистской теории познания*. М.: АСТ, АСТ Москва, Хранитель, 2007. 413 с.
10. Hutchison T.W. *On Revolutions and Progress in Economic Knowledge*. Cambridge University Press, 1978. 378 p.
11. Knight F.H. *Comment on Professor Parsons' Article // Journal of Farm Economics*. 1950. Vol. 32 (1).
12. Machlup F. *Methodology of Economics and Other Social Sciences*. Academic Press, 1978.

## МОДЕЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ВИТАЛЬНОСТИ

**Аннотация.** Особенность научного метода познания феномена предпринимательства заключается не только в интуитивных прозрениях, но и в особом виде коммуникации, призванном донести до индивидуума новые формы отражения предметов материальной культуры, направленные на развитие цивилизации. Задачей предпринимательства XXI века видится сближение культуры и цивилизации, что составляет единственно возможный путь развития человечества. Если предположить, что хотя бы 10% всех прогнозов о надвигающейся катастрофе сбудутся, то у человечества просто нет иного выхода, как найти баланс между экономическим ростом и сохранением гуманистических основ бытия. Ответственность за эту коммуникацию и поиск баланса должны нести, прежде всего, участники предпринимательского сообщества, как наиболее сильные и влиятельные представители активно действующих субъектов. Но эта ответственность не имеет ничего общего с юридическими ограничениями. Она должна иметь внутренние мотивы и основываться на нравственных и эстетических ограничениях, характеризующих свободную духовную личность, способную к творческим свершениям. В данном исследовании впервые представлена модель предпринимательской витальности, которая раскрывает органическую связь основных переменных, влияющих на процесс формирования новаторской идеи в рамках гуманистического направления теории предпринимательства. Концепция витальности в предпринимательстве предполагает раскрытие творческого потенциала предпринимателя и может послужить отправной точкой в развитии методологии предпринимательских компетенций.

**Ключевые слова.** Витальность, развитие предпринимательской деятельности, предпринимательское творчество, этико-эстетические начала предпринимательской деятельности.

Litau E. Y.

## THE ENTREPRENEURIAL VITALITY MODEL

**Abstract.** The specific feature of the scientific method of cognition of the phenomenon of entrepreneurship is not only intuitive insights, but also a particular form of communication, designed to convey to the individual new shapes of material culture objects reflection, aimed at the civilization development. In the XXI century, the objective of entrepreneurship is seen as convergence of culture and civilization, which is, in our opinion, the only possible way of human development. If to assume that at least 10% of all forecasts on the coming catastrophe will come true, then humanity can do nothing but balance economic growth and humanistic framework of existence. It is participants of the business community, as the most powerful and influential of the active actors, who are responsible for this communication and search for the balance. Though, this responsibility has nothing to do with legal restrictions. It must be internally motivated and based on moral and aesthetic limitations that distinguish a free spiritual person capable of creative achievements. In this research, for the first time, the entrepreneurial vitality model is presented as one that reveals the fundamental connection among main variables affecting the process of formation of an innovative idea within the framework of the humanistic theory of entrepreneurship. The concept of entrepreneurial vitality involves disclosure of the entrepreneur's creative potential and can serve as a starting point in developing the method of entrepreneurial competencies

ГРНТИ 06.52.17

© Литау Е.Я., 2021

Екатерина Яковлевна Литау – кандидат экономических наук, доцент, доцент факультета технологического менеджмента и инноваций Университета ИТМО, доцент департамента менеджмента НИУ ВШЭ Санкт-Петербург. Контактные данные для связи с автором: 197101, г. Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49А (Russia, St. Petersburg, Kronverksky av, 49A). E-mail: ekaterina\_litau@blcons.ru.

Статья поступила в редакцию 25.03.2021.

**Keywords.** *Vitality, development of entrepreneurial activities, entrepreneurial creativity, ethical and aesthetic principles of entrepreneurial activities.*

### *Введение*

Признание иррациональных мотивов потребительского поведения явилось значимым достижением науки XXI века. Представляется, что следующий ожидаемый прорыв будет заключаться в том, что иррациональное займет свое место в системе знаний о поведении человека и послужит важной отправной точкой в развитии методологии предпринимательских компетенций. Любая органическая система индивидуальна. Концепция витальности в предпринимательстве предполагает раскрытие творческого потенциала предпринимателя, поэтому особенно важно рассматривать эту категорию применительно к новаторской деятельности. Наиболее близко по значению к этому понятию стоит категория творчества, которая, в свою очередь, является одной из важнейших не только для философии, но и для истории культуры в целом.

В поисках конструктивного ответа на возрастающую сложность и неопределенность мирового развития, необходимо разработать научную парадигму, которая позволит выстроить в мировоззрении предпринимателей структурные связи функционирования этики, эстетики и экономики таким образом, чтобы они способствовали выработке положительного надсистемного эффекта в реализации инновационно-проектной деятельности. Это – важный методологический прием углубления самосознания. Новизна авторского подхода заключается в использовании концепта витальности в процессе исследования проблем современной предпринимательской деятельности. Автор впервые раскрывает органическую связь между творчеством и витальностью субъекта деятельности. Оригинальность указанного подхода конкретизирована в разработке соответствующей модели.

### *Обзор литературы.*

Концепция витализма выступает методологической основой, способной объединить в единую логическую линию доктрины, предложенные Н.Ф. Федоровым, Н.А. Бердяевым, Н.О. Лосским и членами Римского клуба, Й. Шумпетером, П. Друкером, М. Полани, Дж. Миллером, Н. Хомским, А. Маслоу и многими другими выдающимися исследователями, без которых невозможно развитие теории предпринимательства в настоящем, поскольку эти концепции являются мощнейшей преобразовательной силой, энергия которой напрямую зависит от того, насколько качественно происходит процесс диффузии всех элементов, заложенных в модель предпринимательской витальности. Последовательными виталистами были многие натуралисты (В. Гарвей, Г.Э. Шталь, К.Ф. Вольф, К. Линней, Ж. Бюффон, Г.Р. Тревиранус, К. Бэр), заложившие основы биологии как самостоятельной науки, ставящей своей задачей раскрыть собственные законы жизни, которые не сводимы к законам, определяющим явления неорганического мира [18, с. 133].

Некоторые исследователи утверждают, что теоретическое представление о «жизненной силе» было отвергнуто учеными в 1840-х годах [23]; в научных трудах встречается частое употребление рассматриваемого феномена в его пейоративном значении [14], в частности, как ярлыка, маркирующего отсутствие интеллектуальной строгости [16]. «Возможно, нам следует отказаться от слова «витализм», учитывая его неоднозначность» [16]. Концепции витализма противопоставляются альтернативные теории и научные подходы, например, эмерджентность [11; 12; 15; 19].

Начало XX века можно назвать «виталистическим моментом» в связи с актуализацией темы витализма в медицинских, биологических, философских и культурных дискуссиях [20]. Например, Ж. Кангильем обоснованно подчеркивал необходимость понимания и сохранения витализма как значимого интеллектуального и этического требования [16]. Витализм всегда оказывал сильное влияние на научное воображение, выстраивая связи и проводя границы между «духовным и материальным, цифровым и аналоговым, редукционизмом и холизмом, порядком и хаосом, инертностью и одушевленностью, сдерживающим и освобождающим, мертвым и живым, закрытым и открытым, стабильным и динамичным, структурированным и спонтанным, старым и новым» [20].

Следует заметить, что идея витализма как «мета теоретического концепта» заслуживает рассмотрения, но при этом не стоит забывать, что данный феномен не просто богат, но переполнен комплек-

сом своих значений. Фактически, витализм номинально подразумевает принятие неизвестного как центрального фактора жизни. С позиции витализма, и известное всегда находится в движении. Существующее знание состоит лишь из незначительных деталей, и вся его важность не раскрыта [21]. Более того, само его значение со временем изменилось и эволюционировало. Таким образом, витализм обладает собственной жизнеспособностью [13]. Феномен предпринимательства на сегодняшний день в большой степени остается непознанным. Концепция витализма прокладывает методологический путь в развитии основных положений теории предпринимательства, что дает надежду что Ignoramus предпринимательства будет со временем раскрыт.

#### *Материалы и методы*

В процессе рассмотрения данной проблемы в качестве основного метода использовался метод моделирования. При разработке модели предпринимательской витальности применялись методы анализа, синтеза, сравнения и классификации. В качестве критериев закладывается аксиологическая система, т.е. система основных ценностей, определяющих эффективность данного вида деятельности. К этой системе относятся художественно-эстетические, нравственно-этические и социально экономические ценности и идеалы.

#### *Результаты*

Модель предпринимательской витальности (см. рисунок) объединила в себе все важные компоненты, предопределяющие развитие предпринимательства будущего. Некоторые из них давно знакомы человечеству, а некоторые остаются до сих пор непознанными. Они дают возможность по-новому взглянуть на развитие теории предпринимательства и создать из нее новую науку общего гуманистического дела, которая позволит превратить экономическую деятельность из сферы материального производства в одухотворенную деятельность с преобразующей силой, направленной на благо человечества.

В большинстве ситуаций принятия решений объективная функция этой модели не является ограниченной: скорее область, на которую делается разброс переменных, связанных с решением, намечена серией ограничений. Эти ограничения имеют разноплановый характер: технологические, конъюнктурные, политические, законодательные и т.п. Но требования эстетической формы позволяют формировать потенциально новый рынок и бросать вызов актуальной ситуации.

Всеобщий экономический закон возрастания потребностей отражает внутренне необходимые, существенные и постоянные взаимосвязи между производством и потреблением, потребностями и существующими возможностями их удовлетворения. Производство удовлетворяет существующие и порождает новые потребности. Решающее влияние человеческой деятельности и производства на формирование потребностей подчеркивал А. Маршалл. «Каждый новый шаг вперед, – отмечал ученый, – следует считать результатом того, что развитие новых видов деятельности порождает новые потребности, а не того, что новые потребности вызывают к жизни новые виды деятельности» [8, с. 138]. В XXI веке этот новый шаг к формированию эстетических потребностей должен быть пройден посредством применения качественно иного подхода к предпринимательской деятельности. Формирование принципиально нового понимания сущности предпринимательства предопределяет иной алгоритм инновационно-проектной деятельности с другим пониманием ее нравственного наполнения.

Сложный механизм взаимодействия между потребностями и производством обеспечивает непрерывность общественного воспроизводства, а неуклонно возрастающая конкуренция ведет к необходимому повышению сложности предпринимательских проектов как с позиции технологической (сюда также относятся все факторы, связанные с разумной (рациональной) сферой познания, такие как наукоемкость, менеджмент и пр.), так и с позиции этико-эстетических критериев, относимых к сферам иррационального, и зависящих от уровня нравственного и культурного воспитания предпринимателя, как основного агента экономических перемен.

Усовершенствование структуры потребностей отражает процесс развития человеческой личности и оказывает содействие переходу: от доминирования материальных к приоритетному развитию духовных потребностей, связанных с творчеством, познанием, самосовершенствованием; от массового производства и потребления к индивидуализации нужд и средств их удовлетворения; от стремления к непрерывному наращиванию объемов потребления к разумному самоограничению; от минимизации вещественной структуры потребления к преобладанию в ней культурного содержания услуг.

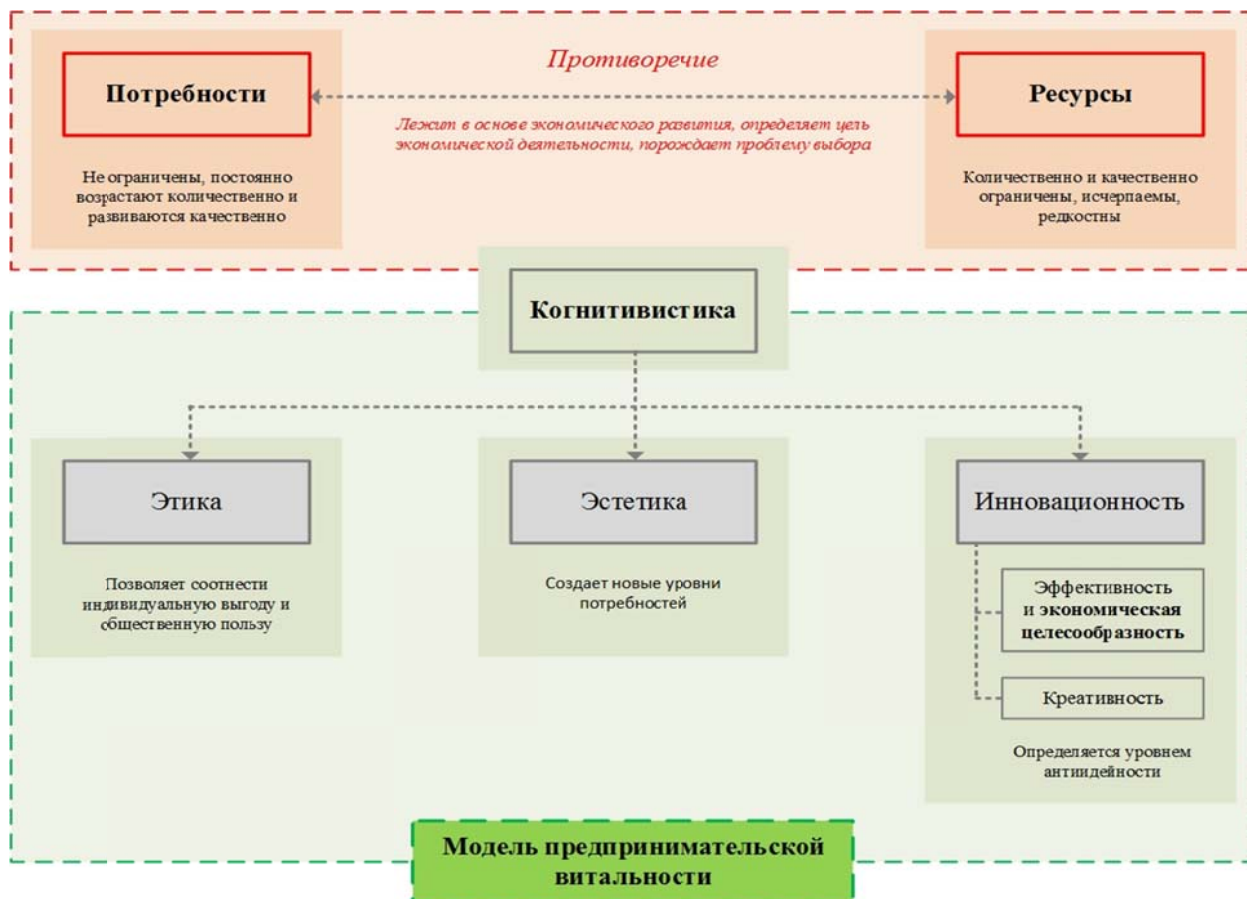


Рис. Модель предпринимательской витальности

Противоречие между ненасыщаемостью и беспредельностью потребностей, с одной стороны, и ограниченностью материальных и нравственных ресурсов, составляющих основу жизнедеятельности, с другой, порождает проблему выбора, определяя цель предпринимательской деятельности. Переменные составляющие модели могут быть заданы проектной командой или лицом, принимающим решение, с целью максимизации объективной функции, которую можно конкретизировать, прежде всего, как количество и назначение «предпринимательских» продуктов, запланированных к созданию за определенный период времени.

В рамках модели «чистой» креативности Д. Тросби предложил подход, предполагающий, что, для простоты обобщений, следует определить факторы решения с точки зрения времени, потраченного на разнообразие решения задач. Единица рабочего времени дает на выходе некоторое количество культурной ценности; оптимизируемое количество раз и будет совокупностью ценности, полученной из разных источников. Однако точное определение этих отношений, даже в концептуальном плане, может быть затруднено, при этом отсылая к более общей формулировке, в которой культурная ценность определяется как некоторая (возрастающая) функция от затраченного рабочего времени.

Различие между уровнем одаренности, техники исполнения, масштабом производства не позволяет в полной мере применить временной фактор как критерий производительности. Вместе с тем, в соотношении с затраченным временем и произведенной общественно-культурной ценностью предлагаемого предпринимателями (эпигонами с развитой предпринимательской функцией [6]) продукта, различие между предпринимателями в данном построении может служить мерой различия в креативном предпринимательском таланте примерно так же, как в микроэкономическом анализе затрат-выпуска продукции измеряются различия в производительности. Подобная концептуализация креативности уже не противоречит теориям творческого процесса, требующим спонтанного мышления и быстрой реакции на интеллектуальные стимулы [10, с. 140]. Предложенная модель предпринимательской ви-

тальности отражает парадигму творчества при условии равных возможностей, которые, в целом, и создаются в системе организаций инновационной инфраструктуры.

При рассмотрении производной функции креативности в зависимости от двух переменных – доходность и уровень антиидейности [17], имеет смысл выделить в ней две стадии создания предпринимательского продукта: (1) максимизация антиидейной ценности – на данной стадии предполагается концентрация внимания на создании творческого элемента; (2) формирование потенциальной доходности – на этой стадии предполагается рассмотрение ряда переменных, от которых зависит принятие решения об экономической целесообразности реализации идеи.

Ограничение, налагаемое необходимостью получения дохода (коммерческой реализации продукта предпринимательской креативности), может повлиять на производство «продукта» рядом способов, например, переориентировать внимание в сторону форм продукта, имеющих больший спрос. В рамках данного подхода целесообразно рассматривать творческий элемент формирования коммерческой идеи как процесс необходимой оптимизации, когда идейный вдохновитель инновационного проекта выступает в качестве «рационального максимизатора» индивидуальной полезности в зависимости от внутренних и внешних ограничений. Именно такой подход предлагается использовать в модели предпринимательской витальности, расширяя его путем включения экономических переменных.

Возвращаясь к понятию «антиидейность», необходимо еще раз подчеркнуть, что оно априори несет в себе совокупность культурных и общественно значимых характеристик предпринимательской идеи. Культура выступает в качестве фундаментальной причины развития феномена предпринимательства, поскольку именно культурой определяется формирование эндогенного фактора – личности экономически активного субъекта рынка. В настоящей статье мы представляем модель предпринимательской витальности, в которой устойчивое развитие новаторской деятельности, сопровождаемое процессом креативного разрушения, показано в виде функции с переменными, выступающими источниками возникновения предпринимательской витальности.

Модель предпринимательской витальности может быть выражена в виде:

$$E = f(E1, E2, E3, K1, K2),$$

где  $E1$  – экономика как система знаний о закономерностях поведения рынков, а также управления системами хозяйствующих субъектов, т.е., это совокупность частных экономических дисциплин, позволяющих хозяйствующему субъекту осуществлять наиболее эффективное поведение, направленное на достижение поставленных целей: маркетинг, экономическая статистика, финансовый менеджмент, экономика труда и пр.;  $E2$  – этика как область социально-философского познания, в рамках которой изучается мораль, выражающая особую сферу допустимого предпринимательского поведения с точки зрения современной научной парадигмы регуляции отношений и связанных с ней ценностей и идеалов должностования;  $E3$  – эстетика как особая форма общественного сознания, которая может стать источником выразительных форм, реализуемых в процессе предпринимательской деятельности, впитывающая и аккумулирующая специфику экономической действительности социально-исторической конкретики, задача эстетической переменной состоит в трансформации изначально неутилитарного созерцательного и творческого отношения человека к действительности в деятельное и преобразующее, основанное на эстетических идеалах;  $K1$  – креативность, категория, имеющая центральное значение, поскольку, понимаемая как способность вносить новаторские изменения, является тем базовым понятием, содержательным ядром, без которого построение теории предпринимательства видится невозможным;  $K2$  – когнитивистика как категория, анализирующая явления и устанавливающая характеристики определенных способов обработки информации, связанных с предпринимательскими когнитивными структурами и процессами.

#### *Обсуждение*

Предпринимательство в его истинном шумпетерианском значении ставит экономическую науку в затруднительное положение, поскольку продукт новаторской деятельности создается случайными редкими воздействиями, которые не могут быть найдены отвлеченным принципом, имеющим характер закона. Для этого нужна творческая деятельность субъекта, стоящего выше шаблонности привычных экономических агентов, имеющих метафизически установленное творческое самодеятельное начало, которое обозначает личность, вкладывая в этот термин значение метапсихологическое и метафизиче-

ское. Личность, способная творить в новом, затруднительном случае новый процесс, который не может быть закреплен в форме закона для аналогичных случаев.

Феномен предпринимательства становится центром экономических сил, действующих по бесконечному множеству радиусов. Единство этих сил и согласное обнаружение предполагает единого носителя – предпринимателя, способного к новаторской деятельности. А всякий центр по Н.О. Лосскому есть центр обнаружения особой субстанции [7]. Субстанционный деятель в лице предпринимателя-новатора придает осмысленность и целеустремленность, тем самым одушевляя, т.е. придавая духовность экономической деятельности. Таким образом, экономика наполняется витальностью, т.е. становится жизнеспособной не только в материальном, но и высшем духовном смысле, создавая новые ценности и намечая путь от цивилизации к культуре. Подобный предпринимательский гилозоизм неизбежно вступит в противоречие с той разрушительной силой, которая характерна для экономики последних веков.

На наш взгляд, ни одна область экономической науки не соприкасается с иррациональным в той мере, как теория предпринимательства. От иных видов экономической деятельности предпринимательство условно отделяется именно за счет творческой составляющей, выступающей принципиальным отличием. А творчество – это сфера иррационального, перед которой классическая экономическая наука бессильна, так как иррациональное традиционно не являлось предметной областью экономики. С легкой руки А. Смита, вся эта наука строилась на предположении о том, что человек эгоистичен и рационален. Спустя века пришлось признать, что человек, несмотря на регулярное проявление эгоизма, склонен демонстрировать иррациональное поведение в не меньшей степени, чем рациональное. И благодаря трудам Д. Канемана и А. Тверски, важность иррационального для экономики больше не вызывает сомнений.

Развиваясь по определенным законам, действующим в искусстве, политике, образовании, предпринимательское творчество связано с изменением рынков. Создание инновационных продуктов, независимо от субъективного отношения к этому процессу, подчиняется объективным закономерностям. Отображение в искусстве, может во многом отрываться от действительности, но вместе с тем искусство является более достоверным отражением реальности для умеющего считывать культурные коды. Более того, творчество – это всегда конструирование будущего. Для успешного распознавания этого будущего, необходимо обладать развитой творческой интуицией. В этом, на наш взгляд, и заключается одна из ключевых задач, которая должна решаться теорией предпринимательства: разбудить творческую интуицию предпринимателя.

«Если реальность – это «творческая эволюция», то именно в творческом характере искусства должно искать очевидность и фундаментальное проявление творческого характера жизни», – писал немецкий философ Эрнст Кассирер [5, с. 630]. Именно здесь, в познании, творческая интуиция становится необходимой. Эстетическая интуиция «не давая знания как такового, составляющего удел чистого интеллекта» способна дать «понять, чего недостает в данных интеллекта, и предугадать способ их пополнения» [1, с. 185]. Вот тот методологический аспект, который концепция витальности способна привнести в теорию предпринимательства. Эстетическая интуиция позволяет человеку «схватить жизнь», то есть предпринять попытку постичь ее содержание [3], поскольку в ее силах наблюдать индивидуальное становление предмета. Язык и другие системы символов, будучи абсолютно утилитарными, механизмируют нашу жизнь, скрывая от человека подлинную действительность. Интуиция характеризуется отстранённостью от практического интереса. И здесь ярко выражен ее эстетический характер, поскольку ещё Кант в «Критике способности суждения» связывал эстетический опыт «со свободой от всякого интереса» [4, с. 79].

Отстранённость от практического интереса должна превратить интеллектуальные пределы в беспредельные возможности предпринимательского творчества. Представляется, что всякая инновационная задача может быть решена иначе, как в плоскости исключительно рационального. Иррациональность в логике, находящаяся за пределами разума, противоречащая логике, обычно противопоставляется рациональному как разумному, целесообразному, обоснованному. Задача теории предпринимательства сводится к тому, чтобы объединить рациональное и иррациональное на основе нового методологического принципа и в соответствии с законами, если таковые имеются.

В творчестве начинающего предпринимателя не следует ожидать логической стройности суждений, большую роль играют случайности, личные предпочтения, формируемые средой и т.д. И наобо-

рот, за счет своего мастерства великие предприниматели достигают высокого уровня творческой реализации предпринимательской задачи. Инновации могут создаваться и в процессе научно-исследовательской работы, хотя это условие не является обязательным. Для решения этой задачи необходимо дальнейшее исследование взаимосвязи между объективными законами технического прогресса и психическими процессами предпринимательского творчества. Возможно, систематическое изучение опыта новаторов позволит выявить и обобщить методы реализации их идей.

Становление психологии предпринимательского творчества в рамках теории предпринимательства потребует таких исследований. Представляется, что на данном этапе полученные в результате исследований данные о природе новаторской деятельности недостаточны, поскольку конечной целью психологии предпринимательского творчества является практика: познанные закономерности должны быть использованы при разработке научной методики работы над инновационными решениями. Однако науке на сегодняшний день не известны подобные закономерности и в этом есть ядро потенциала теории предпринимательства, ее главная задача.

Основной вопрос в рамках теории предпринимательства звучит иначе. Может ли процесс создания креативных идей быть смоделирован как процесс рационального принятия решений? Мы обязаны указать суть модели, построенной вокруг производства экономической ценности в соответствии с главной целью данной работы. Для этого необходимо ввести переменные и рассмотреть роль ценности результата предпринимательского творчества с позиции культурных и экономических ценностей. А также нам предстоит ответить на еще один важный вопрос, вытекающий из анализа исследований и иной литературы: не является ли попытка изучения креативности, в том числе предпринимательской, на самом деле ошибочной? Или творческий процесс, по самой своей сути, в той или иной мере, сознательно или неосознанно, иррационален и противится любой структурированной формализации. Единственный способ изучения креативности – это рассмотреть ее как рациональный процесс, т.е. как действие, однозначно подлежащее формализации, при полном осознании, что это абсолютно возможно.

Один из вариантов решения данного вопроса предлагается в рамках модели предпринимательской витальности. Современный анализ принятия решений делит творческий процесс на стадии, каждой из которых присуща определенная функция. Они сменяют друг друга в логичном порядке и приводят к определенной цели. На основе такого анализа может быть сконструирована формальная модель принятия решений.

Процесс создания истинно предпринимательской идеи как феномена, ведущего от замысла к ее реализации, следует рассматривать как близкородственный художественному замыслу, в котором главной целью считается его общественная польза и антиидейность, без учета каких бы то ни было экономических и прочих факторов. И только в случае, если будет определена общественная и культурная значимость прототипа продукта предпринимательского труда, тогда единственной целью проектной группы при реализации замысла в полном объеме следует рассматривать максимизацию коммерческой ценности. Таким образом, некоммерческая составляющая, а именно ценность с точки зрения пользы для общества, является первичной.

Важно понимать и принять, что развитие предпринимательской креативности, в частности, должно рассматривать творчество в общем. И неотъемлемым атрибутом результата творческого труда является его культурная ценность. Теоретик искусства Терри Смит описывает этот процесс как «формирование потоков ценности» [22]; задача предпринимателя – не только управлять потоками ценности, но и конфигурировать их таким образом, чтобы они явились миру в виде успешной коммерческой идеи. В задачи теории предпринимательства входит поиск путей решения сформулированной проблемы посредством формирования теоретического фундамента этого нового направления научного знания. И в этом вопросе методологическая функция принадлежит философии, а именно ее важнейшим дисциплинам – этике и эстетике. Лейбниц выделял три области духовного мира человека: разум, волю, чувство.

Первые две области в рамках теории предпринимательства принадлежат экономике и этике, соответственно. В современном обществе, ввиду доминирования материальной культуры, преобладает развитие рационального компонента. Вслед за Лейбницем немецкий философ XVIII в. А.Г. Баумгартен предложил термин эстетика, определив его как теорию чувственного познания (греч. *aisthetikos* означает «чувственный») [9]. Поскольку одним из средств такого чувственного познания реальности является искусство, то эстетика является областью знания, близкой к искусствов-



ведению [2]. Анри Бергсон понимает бытие, как творческую силу, следовательно, рациональный научный метод не способен охватить «текущую континуальность жизни», «жизнь как поток». Таким образом, наиболее подходящим для выражения творческого характера жизни становится не наука, а именно искусство.

Вместе с тем, мы вынуждены констатировать, что вопрос о креативности как самостоятельном, независимом от интеллекта свойстве, пока остается нерешенным. Не найдены и надежные способы ее измерения. Но эти обстоятельства никоим образом не умаляют значения этого понятия для теории предпринимательства. Напротив, они открывают широкие возможности самостоятельной трактовки и проектирования этого феномена посредством реализации современной, – в значении «созвучной настоящему и будущему», – преобразовательной деятельности, направленной на улучшение мира и себя лично, как части этого мира.

#### *Заключение*

Предпринимательство XXI претерпевает изменения. Оно должно развиваться по пути поиска новых возможностей, придерживаясь определенных этических ограничений, и устремляться ввысь к новым творческим свершениям в рамках предпринимательской эстетики. В этом и заключается то новое, *ignotum et ignotum*, тайны которого предстоит разгадать современной науке.

Результаты предпринимательского труда могут интерпретироваться как проводник двойного рынка. Становление новаторской мысли, возникающее из сложного сочетания креативных процессов, является движущей силой в производстве идей; ее техническая реализация зависит от уровня наукоемкости и технологической оснащенности. В результате реализации подобные идеи получают экономическую ценность через рыночный обмен, а также общественно-культурную «цену» посредством признания и принятия «идейности», которую они содержат. Формирование указанных составляющих общей ценности дает надежду на некоторый прогресс, поскольку заставляет создателя посмотреть на замысел несколько шире, чем в случаях, когда единственная ценность определяется экономическим мотивом.

Модель предпринимательской витальности возможно расширить до работы вне сферы новаторской деятельности. Если в этой модели объективная функция – это совокупная максимизация экономической, этической и эстетической ценности, тогда будет нетрудно расширить создание ценности предпринимательской идеи и включить в него реализацию вне инновационной сферы экономической деятельности.

Для теории предпринимательства задача развития творческой интуиции предпринимателя выдвигается на передний план. Концепция витализма имеет важное методологическое значение для развития теории предпринимательства, поскольку содержит необходимый теоретический потенциал, способный передать связи и способы коммуникации между элементами модели предпринимательской витальности. Она позволяет рассматривать вопросы теории предпринимательства не только через призму традиционного рационального подхода, принятого в экономической науке, но и в терминах энергии и сил, составляющих то неявное знание, которое является иррациональным компонентом и имеет важное значение для раскрытия таких элементов, как творческий аспект новаторской деятельности, этические основы хозяйственной деятельности и эстетизация предпринимательства.

Сегодня предприниматель должен быть этически и эстетически просвещен именно ввиду всеобщей нарастающей наукоемкости. Дух сциентизма, порождающий технократизм, формирует одномерного человека, претендуя на то, что наука может заменить искусство, мораль, философию и религию. Считается, что наука способна заменить все сферы человеческой культуры/жизни, хотя, по своей природе, наука для этого не предназначена. Наука амбивалентна, ее предназначение состоит в поиске истины в форме законов, и не только природных. Она предназначена раскрывать законы красоты, морали и справедливого социального устройства.

Именно поэтому и этика, и философия, и прочие области познания постепенно находят свое место в развитии методологии теории предпринимательства в виду их теоретических возможностей.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Бергсон А. Творческая эволюция. М.: ТЕПРА – Книжный клуб; КАНОН-пресс-Ц, 2001. 384 с.
2. Бычков В.В. Эстетика. М.: Гардарики, 2004. 556 с.

3. *Ирдиненко Е.А.* Эстетические взгляды Анри Бергсона в контексте Европейской гуманистики // Вестник ВГУ. Серия: Философия. 2017. № 2. С. 96-103.
4. *Кант И.* Критика способности суждения. М.: Искусство, 1994. 367 с.
5. *Кассирер Э.* Избранное. Опыт о человеке. М.: Гардарики, 1998. 784 с.
6. *Литау Е.Я.* Феномен предпринимательского эпигонства и экономической имитации // Экономика и управление. 2021. № 27 (1). С. 31-36.
7. *Лосский Н.О.* Современный витализм. Петербург: Кооперативное издательство литераторов и ученых, 1922. 90 с.
8. *Маршал А.* Основы экономической науки. М.: Эксмо, 2007. 832 с.
9. *Пустовит А.В.* Этика и эстетика: Наследие Запада. История красоты и добра. К.: МАУП, 2006. 680 с.
10. *Тросби Д.* Экономика и культура. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2018. 254 с.
11. *Alexander S.* Space, Time, and Deity. Andesite Press, 2017. 462 p.
12. *Broad C.D.* The Mind and its Place in Nature. Abingdon: Routledge, 2001. 674 p.
13. *Canguilhem G.* Aspects of vitalism / In: Canguilhem G. Knowledge of Life. New York: Fordham University Press, 2008. P. 59-74.
14. *Dawkins R.* The Blind Watchmaker. New York: W.W. Norton and Company, Inc., 1986. 332 p.
15. *Emmeche C., Stjernfelt F., Koppe S.* Explaining Emergence: Towards an Ontology of Levels // Journal for General Philosophy of Science. 1997. № 28 (1). P. 83-119.
16. *Greco M.* On the Vitality of Vitalism // Theory Culture and Society. 2005. № 22 (1). P. 15-27.
17. *Litau E.* Concept of Entrepreneurship Anti-Ideology // Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2019. № 7 (2). P. 1308-1318.
18. *Mayr E.* Toward a New Philosophy of Biology. Observations of an Evolutionist. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1988. 575 p.
19. *Morgan C.L.* Emergent Evolution. Read Books Ltd., 2013. 330 p.
20. *Normandin S., Wolfe Ch.* Vitalism and the Scientific Image: An Introduction / In: Vitalism and the Scientific Image in Post-Enlightenment Life Science, 1800-2010. Springer, 2013. P. 1-15.
21. *Ritchie A.D.* Vitalism: Its History and Validity // Nature. № 145. London: Nature Publishing Group, 1940. P. 6-7.
22. *Smith T.* Value and form: formations of value in economics, art and architecture // Referat wygłoszony na konferencji «The Market and Visual Arts». Duke University, 1999.
23. *Stollberg G.* Vitalism and Vital Force in Life Sciences - The Demise and Life of a Scientific Conception. 2000. 27 p.

Череповицын А.Е., Чинь Д.К.

**ОБОСНОВАНИЕ ВАЖНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ ВО ВЬЕТНАМСКОЙ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ**

***Аннотация.** Нефтегазовая отрасль в силу объективных причин, например, таких как рост доли трудноизвлекаемых запасов, снижение качества углеводородного сырья и др., является сектором, в котором используется огромный объем современных знаний в разных сферах производственно-хозяйственной деятельности. В данной статье будет проанализирована и оценена важность управления знаниями в процессе успешной реализации нефтегазовых проектов. Кроме того, авторы также предлагают некоторые решения для совершенствования процесса управления знаниями. Исследование проведено на примере вьетнамской государственной нефтегазовой компании (PetroVietnam).*

***Ключевые слова.** Знание, управление знаниями, нефтегазовая отрасль, PetroVietnam.*

Cherepovitsyn A.E., Trinh D.C.

**RATIONALE FOR THE IMPORTANCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE VIETNAM OIL AND GAS INDUSTRY**

***Abstract.** The oil and gas industry, due to objective reasons, for example, such as: an increase in the share of hard-to-recover reserves, a decrease in the quality of hydrocarbons, etc., is a sector that uses a huge amount of modern knowledge in various fields of production and economic activity. This article will analyze and assess the importance of knowledge management in the successful implementation of oil and gas projects. In addition, the authors also propose some solutions and measures to improve the knowledge management process, based on the example of the Vietnamese state oil and gas company (PetroVietnam).*

***Keywords.** Knowledge, knowledge management, oil and gas industry, PetroVietnam.*

***Введение***

Управлением знаниями – это не просто обмен знаниями и их накопление и трансформация, но и возможность совершенствования бизнес-процессов с детализацией необходимых операций и организационных изменений и оценкой возможных рисков внедрения новых знаний и инноваций [1]. В настоящее время существует значительное количество инструментов для успешной реализации бизнес-операций на основе знаний. Современные менеджеры используют эффективные методы для обработки знаний, анализа их потока в организации, также применяют способы наблюдения за процессом развития знаний в организации [2, 3].

---

ГРНТИ 06.81.23

© Череповицын А.Е., Чинь Д.К., 2021

Алексей Евгеньевич Череповицын – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики, организации и управления, декан экономического факультета Санкт-Петербургского горного университета. Динь Конг Чинь – аспирант кафедры экономики, организации и управления Санкт-Петербургского горного университета.

Контактные данные для связи с авторами (Череповицын А.Е.): 199106, Санкт-Петербург, В.О., 21 линия, д. 2 (Russia, St. Petersburg, V.O., 21st Line, 2). Тел.: +7 (812) 328-8253. E-mail: Cherepovitsyn\_AE@pers.spmi.ru.

Статья поступила в редакцию 23.04.2021.

В условиях жесткой конкуренции на международных энергетических рынках, с помощью современного управления знаниями нефтегазовые компании должны получать конкурентное преимущество и развивать его [4]. Процесс управления знаниями позволит компании легче и эффективнее решить сложные бизнес-задачи; т.е. управление знаниями становится «банком решений» для разнообразных проблем. Использование инструментария управления знаниями для эффективных решений в рамках реализации сложных нефтегазовых проектов с высоким уровнем применения инноваций является объективной тенденцией в условиях глобализации.

Кроме того, управление нефтегазовыми проектами на основе знаний позволит повысить эффективность использования ценных знаний путем открытого доступа к специфической и разнообразной информации в проектной деятельности [5, 6]. Оперативно измерить эффективность управления знаниями в количественных показателях достаточно проблематично, но система, построенная на знаниях, в среднесрочной и долгосрочной перспективе влияет на скорость принятия управленческих решений, снижение капитальных и операционных затрат, повышение уровня добычи углеводородов. Таким образом, в рамках реализации инвестиционного проекта компанией нефтегазовой отрасли следует идентифицировать эффективную систему управления знаниями как один из важных факторов повышения экономической устойчивости и результативности [7, 8].

Целью данной статьи является изучение состояния управления знаниями в нефтегазовом секторе на международном уровне и обоснование важности управления знаниями в стратегии устойчивого развития вьетнамской нефтегазовой отрасли. Одновременно, выявлены актуальные тенденции для повышения эффективности системы управления знаниями в государственной нефтегазовой компании Вьетнама (PetroVietnam).

Определены важные исследовательские задачи:

- синтез и анализ кейсов успешного внедрения управления знаниями в международных нефтегазовых компаниях;
- классификация подходов к управлению знаниями на основе гипотезы о существовании знаний в организации и цели управления знаниями;
- построение алгоритма, в котором применяется управление знаниями на примере разработки проектно-технической документации для нового нефтегазового месторождения;
- систематизация стратегических задач деятельности по управлению знаниями, а также комплекс мероприятий по управлению знаниями в компании PetroVietnam.

#### *Материалы и методы*

В настоящее время научно-исследовательские труды в области знаний и управления знаниями стали важными и злободневными. Однако среди исследователей нет единого мнения относительно определения понятия «знание». Согласно Оксфордскому словарю английского языка (Oxford English Dictionary): «Знания – это опыт и навыки человека, сформированные на основе опыта или образования, включая теоретические и практические знания о каком-нибудь объекте. Кроме того, знание – это понимание в определенной области или общие знания (включая общие события и информацию об объекте понимания)» [9].

В исследовательской работе Нонаки (Nonaka) и Такеучи (Takeuchi), «знание – это динамичный процесс, с помощью которого люди доказывают личные убеждения в отношении определенной истины» [10]. Давенпорт (Davenport) и Прусак (Prusak) подчеркнули, что «знание рассматривается как информация, находящаяся в мозге человека. Оно представляет собой совокупность опытов, ценностей, эффективных информационных и глубоких мышлений для оценки и создания новых опытов и информации» [11]. Человеческий мозг превращает информацию в ценные знания, помогая им понять концепции путем ответа на вопросы «Как?» (ноу-хау) и «Почему?» (ноу-вай) [12, 13, 14].

В принципе, можно разделить знания на 2 категории: явные и неявные знания. Неявные знания определяются как личные знания, встроенные в индивидуальный опыт и включающие нематериальные факторы, такие как личные убеждения, точка зрения и система ценностей [15]. Неявные знания трудно сформулировать формальным языком (сложно, но возможно). Они содержат субъективные интуиции и догадки. Прежде чем неявные знания могут быть переданы, они должны быть преобразованы в слова, модели или числа, которые можно понять.

Явные знания могут быть сформулированы на формальном языке, включая грамматические утверждения (слова и числа), математические выражения, спецификации, руководства и т.д. [16]. Явные знания могут быть легко переданы другим. Кроме того, они могут быть легко обработаны компьютером, переданы в электронном виде или сохранены в базах данных.

Управление знаниями – это процесс управления созданием, распространением и использованием знаний [17]. Управление знаниями можно определить как процесс информационного обучения с использованием цифровых технологий, способных повышать уровень коммуникаций и координации в процессе принятия решений. Управление знаниями в любой организации может быть реализовано путем найма специалистов по знаниям для улучшения скорости обмена информацией [18]. Кроме того, необходимы механизмы информационной поддержки персонала по доступу к новым знаниям и процессу обучения [19]. Таким образом, в организации необходимо формировать эффективные системы управления знаниями и оценивать долгосрочные влияния использования цифровых технологий, направленных на обучение персонала.

Кроме того, компоненты управления знаниями являются важной частью построения системы управления знаниями. Spender [20] утверждал, что компоненты управления знаниями состоят из людей, процессов и технологий:

- компонент «люди». Человек – это тот, кто хранит и применяет знания. Важная задача управления знаниями в этом случае заключается в том, как улучшить способность обмена знаниями этого человека в организации и как повысить положительные влияния этого человека на других сотрудников с помощью его знаний;
- компонент «процессы». Процесс – это то, как люди создают, фиксируют, хранят, организуют и распространяют знания. Подходы к процессам варьируются между организациями. Нет ограничений на количество процессов;
- компонент «технологии». Технологии позволяют людям легко получать доступ к знаниям и применять их. Соответствующие технологии нужно выбирать только после того, как будут установлены все требования инициативы управления знаниями.

В статье применяются методы анализа, сравнения и синтеза, также используются труды отечественных и зарубежных ученых по теме управления знаниями, в том числе в части обоснования роли и важности эффективного управления знаниями в процессе реализации нефтегазовых проектов. Кроме того, в статье проведено выявление эффективности анализа практических методов по управления знаниями в международных компаниях нефтегазовой промышленности. Ниже будут рассмотрены лучшие практики внедрения управления знаниями на примерах ведущих нефтегазовых компаний на мировом энергетическом рынке.

1. Компания Royal Dutch Shell. Основной подход компании Shell к управлению знаниями заключался в перемещении человеческого ресурса с одного рабочего места на другое [21]. Это можно рассматривать как один из способов создания сообществ практиков. Тем не менее, существуют две структуры управления знаниями, которые использовались в компании Shell: одна представляет собой модель жизненного цикла процессов в управлении знаниями (сбор, обмен, использование, обучение), а другая основана на трех частях: сотрудничество, содержание полученных знаний и лучшие практики. Эффективное использование разнообразных существующих знаний и возможности создания новых позволяют компании Shell достигать устойчивого развития [22].

2. Компания Schlumberger. В 1980-х годах компанией Schlumberger с помощью специалистов в области искусственного интеллекта в Массачусетском технологическом институте разработана экспертная система Dipmeter Advisor для помощи в анализе данных, собранных в процессе поиска и разведки [23]. Эта система позволила компании Schlumberger успешно внедрить новый подход к управлению на основе знаний. Следует отметить, что использование электронных порталов по управлению знаниями в нефтегазовых проектах помогло совершенствовать этот процесс. Основным подходом к управлению знаниями компании Schlumberger являются создание и развитие культуры обмена и передачи знаний [24]. Очевидно, что этот подход к управлению знаниями позволяет компании эффективно решать ряд задач и возникающих проблем. Например, разнообразия и сложности технических решений в нефтегазовой отрасли, потерь знаний из-за выхода на пенсию опытных специалистов, эффективное использование разных ресурсов знаний при слиянии с другими компаниями и т.д. Культура обмена и передачи знаний компании Schlumberger была создана на основе трех

элементов (люди, процессы и технологии) (табл. 1). Эти три компонента находятся в системе управления знаниями компании, их взаимодействие представлено в таблице 2.

Таблица 1

#### Основные элементы в системе управления знаниями [25]

Основные элементы	Люди	Технология	Процесс
Люди		Люди проектируют технологии, а затем используют их	Люди разрабатывают процессы, а затем управляют ими
Технология	Технологии поддерживают людей		Технологии позволяют внедрить новые виды процессов
Процесс	Процессы определяют роль и тип знания, необходимые людям	Процессы определяют конкретные требования для технологий	

Таблица 2

#### Система управления знаниями в компании Schlumberger [26]

Соединение между факторами	Инструменты в системе управления знаниями	Соответствующий элемент
Люди и люди	Система онлайн-резюме	Люди, технология
Люди и информация	Хранилища данных	Технология
Люди и сообщества практиков	Конкретные инициативы, направленные на создание сообщества практиков	Процесс
Люди и знания	InTouch (база проверенных знаний в практической проектной деятельности компании)	Люди, процесс и технология
Люди и обучение	Отдел управления человеческим ресурсам	Люди
Люди и другие специфические факторы	Проект «портал знаний»	Люди, технология

#### Результаты и их обсуждение

Сначала рассмотрим основные подходы к управлению знаниями в нефтегазовой отрасли. Сущностью управления знаниями является управление процессами, связанными со знаниями. Для классификации управления знаниями, МакЭлрой [27] предложил два типовых подхода, приведенных в табл. 3.

Таблица 3

#### Подходы к управлению знаниями [27]

Тип	Гипотеза о существовании знаний в организации	Цель и особенности деятельности по управлению знаниями
Подход I	Ценные знания в организации уже существуют, т.е. они уже созданы. Основными составляющими управленческого процесса являются: закрепление знаний, кодирование (представление) знаний, распространение знаний	Операции по управлению знаниями начинаются после того, как знание создано, т.е. это – этапы применения (внедрения) существующих знаний. Цель управления знаниями включает только использование знаний в практических ситуациях. Процесс создания знаний находится вне рамок управления знаниями
Подход II	Знания не существуют в готовом виде. В процессе обработки (использования) знаний предыдущие старые знания становятся исходными материалами следующих новых знаний	Совершенствование и развитие управленческого процесса по созданию новых ценных знаний. Создание и эффективное применение новых знаний, т.е. управление жизненным циклом знаний в организации

Очевидно, что подход I не рассматривал управление знаниями как сложную систему, включающую процессы управления жизненным циклом, эффективное использование и создание новых знаний. Основное внимание уделялось тому, как лучше всего фиксировать, кодировать и распространять знания, путем максимального преобразования скрытых знаний в явные знания. Этот подход представляет собой традиционные операции по управлению информационными ресурсами организации, которые являются частью системы управления знаниями. Фактически, управление знаниями в нефтегазовой отрасли требует более сложных процессов. Для совершенствования и развития управления знаниями в нефтегазовых компаниях можно использовать подход II.

На рисунке 1 представлен системный подход к управлению знаниями в бизнес-деятельности нефтегазовой компании. Можно разделить процесс применения управления знаниями на две фазы: фаза I (обработка знаний) и фаза II (решение бизнес-задачи при использовании соответствующих обработанных знаний).

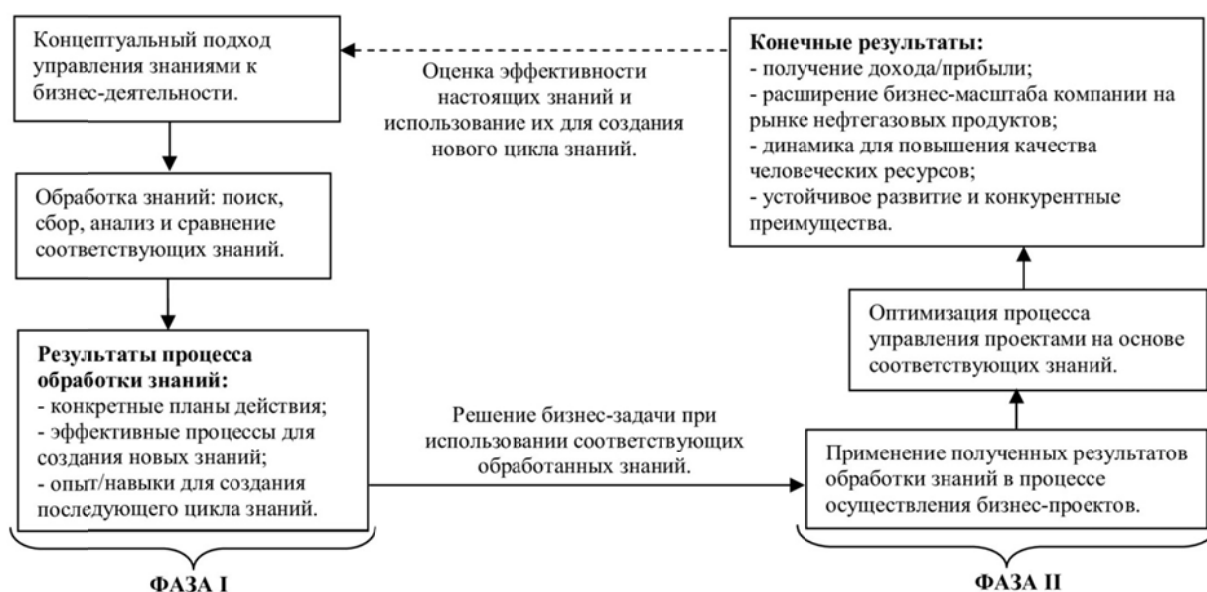


Рис. 1. Системный подход к управлению знаниями в процессе осуществления бизнес-деятельности нефтегазовой компании (составлено авторами на основании изученных научных источников)

Рассмотрим типовой проект разработки и эксплуатации нефтегазового месторождения как объект для формирования системы управления знаниями. На первом этапе необходимо разработать проектно-технологическую документацию. Эту работу выполняют специализированные проектно-технологические институты, укомплектованные квалифицированными специалистами (геологами, нефтяниками, математиками, экономистами, специалистами по гидродинамическому моделированию и др.) с помощью профессиональных программных комплексов [28]. Внедрение управления знаниями на всех периодах проектирования позволит ускорить обработку документации и сократить ожидаемое время, одновременно позволяя эффективно использовать ресурсы ценных знаний предыдущих проектов [29, 30, 31].

На рисунке 2 представлен типовой процесс применения управления знаниями в рамках проекта нефтегазового месторождения на этапе формирования проектно-технологической документации. Применение управления на основе знаний позволяет повышать конкурентоспособность нефтегазовых компаний [32, 33]. Таким образом, важность управления знаниями является объективным следствием высокой конкуренции в данной отрасли. Применение современных технологий и эффективное использование знаний через соответствующие механизмы в нужное время, в нужном месте – важнейшая задача развития нефтегазовой компании.

Далее рассмотрим управление знаниями для решения практических проблем компании PetroVietnam. Компания PetroVietnam является ведущим предприятием в нефтегазовой отрасли Вьетнама.

ма [34]. На наш взгляд, компания PetroVietnam должна управлять своей бизнес-деятельностью на основе знаний и рассматривать управление знаниями как ключевую стратегию для устойчивого развития и улучшения конкурентоспособности на энергетическом рынке.

Для компании важно найти эффективный способ использования многолетнего опыта нефтегазовых специалистов в различных наукоемких областях, таких как бурение, геология и геофизика. Также важно использовать технологии совместной работы в реальном времени. Создание базы данных знаний в нефтегазовой компании PetroVietnam необходимо для сокращения капитальных и эксплуатационных затрат, увеличения времени эксплуатации проекта, а также улучшения позиций на рынке. Это становится важными вызовами менеджмента [35]. В таблице 4 представлена важность применения управления знаниями в решении основных проблем развития нефтегазовой компании PetroVietnam.

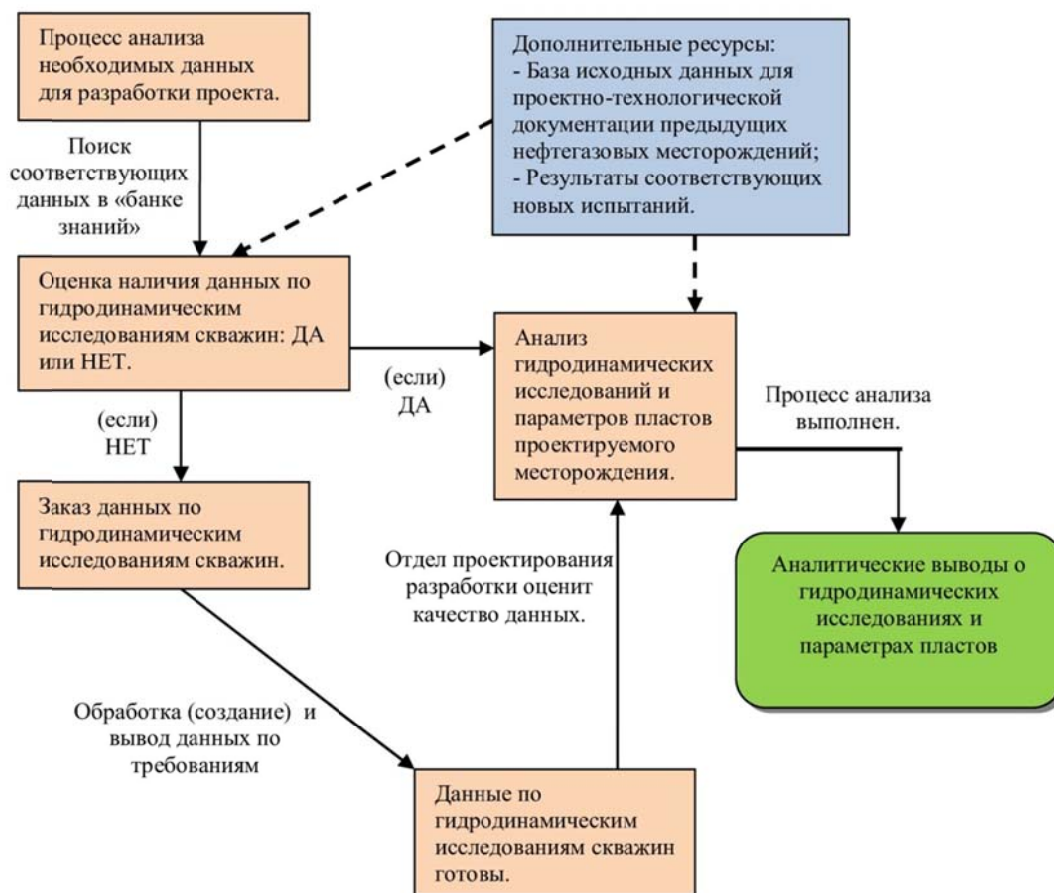


Рис. 2. Разработка технической документации для нового нефтегазового месторождения (составлено авторами на основании изученных научных источников)

Нефтегазовые компании, которые осуществляют стратегию управления знаниями, должны четко понимать необходимость объединения специфических и уникальных знаний для обобщения всей информации по нефтегазовому месторождению или нефтегазовой провинции. Все данные, относящиеся к запасам углеводородов, принадлежащих компании, должны быть сведены воедино, чтобы иметь четкое представление о доказанных запасах и ресурсах; а также необходимо оценить ожидаемую экономическую эффективность потенциальных проектов.

Авторы считают, что для обеспечения устойчивого развития нефтегазовой компании PetroVietnam на мировом энергетическом рынке необходимо формировать эффективную стратегию управления деятельностью на основе знаний. По мнению авторов, главные направления стратегии управления знаниями компании PetroVietnam следующие:



1. Необходимо развивать веб-портал, поскольку использование информации веб-портала становится источником знаний для успешного осуществления проектов.

2. Важно создавать и развивать организационную культуру и осуществлять эффективный обмен информацией, которая может стать основой для реализации инноваций и расширения проектной деятельности. Одновременно эффективный обмен информацией позволяет сотрудникам компании адаптироваться к быстро меняющейся операционной среде в нефтегазовых проектах.

3. Компания PetroVietnam должна предоставлять менеджерам и специалистам возможность делиться знаниями и создавать новые на своем уровне. Необходимо отметить, что крупные нефтегазовые компании мира являются «аккумулирующим звеном» в области сбора, интеграции и сохранения геологических, технологических и экономических знаний, относящихся к освоению углеводородных месторождений. Концепция «открытых знаний» важна для всех участников проектов, и ее использование позволит сократить время обработки информации и принятия решения.

Таблица 4

#### Роль управления знаниями в решении типовых организационно-производственных задач

Основные задачи операционной деятельности нефтегазовых компаний	Роль управления знаниями для решения задач
Анализ, оценка и использование актива знаний в разнообразных видах, в т.ч. ценная информация нефтегазовых проектов и фактический опыт сотрудников, специалистов, менеджеров	Систематизация и создание «банка знаний» для доступа к соответствующим знаниям в рамках проектной деятельности компании. Оптимальное использование ресурсов ценных знаний в организации
Детальное описание нефтегазового месторождения с информацией о геолого-промысловых характеристиках, запасах, системах разработки, гидродинамических моделях, экономической эффективности	Систематизация, прогноз и минимизация специфических рисков, таких как, геологические, природно-климатические риски, политические риски, экономические и финансовые риски и т.д.
Развитие инфраструктуры современных информационных технологий для обработки и сохранения информации и использования больших данных в проектной деятельности	Применение эффективных информационных технологий и обеспечение информационной и экономической безопасности
Создание и поддержка развития «сообщества практиков» в наукоемких областях, таких как: бурение, гидрогеология, геофизика и т.д.	Объединение нефтегазовых специалистов с помощью инструментов управления знаниями, таких как: дискуссионные форумы, технологии совместной работы в реальном времени, система «извлеченных/опытных уроков», видеоконференции (между участниками в международных нефтегазовых мегапроектах) и т.д.
Разработка платформы для организации базы знаний с целью использования эффективных инструментов повышения компетенций в процессе реализации нефтегазовых проектов	Инициация создания «системы веб-портала», который может выступать как виртуальное рабочее пространство для проектной команды, так и как дискуссионный форум для сообщества практиков. Разработка системы веб-портала специалистами в области наук о Земле и инженерами, с участием «сообщества практиков». Развитие системы веб-портала и его использование на всех уровнях принятия решений

Источник: составлено авторами на основании изученных научных источников.

В нефтегазовой отрасли инфраструктура управления знаниями также является важным средством для решения технических проблем проектов, сохранения ценных знаний и повышения экономической эффективности проектов. На наш взгляд, компания PetroVietnam должна улучшить процессы передачи накопленного практического опыта путем использования системы баз данных и знаний (полезный инструмент в сохранении и распространении знаний, включающих лучшие практики, технические и организационные данные, справочник «желтые страницы», информацию по поставщикам и потребителям).

Менеджеры компании PetroVietnam должны организовывать процесс по управлению знаниями и быть частью команды управления знаниями. Компании, достигающие успеха в управлении знаниями, могут решать сложные задачи, такие как, адаптивное управление в условиях глобальных вызовов нефтегазовой отрасли и, в частности, в условиях масштабного развития альтернативной энергетики, освоения и развития технологий добычи нетрадиционных углеводородов, сокращения времени поиска решений и др.

#### Заключение

Нефтегазовая отрасль должна формировать эффективную систему управления знаниями для успешной реализации сложных проектов. Благодаря быстрому развитию технологий, расширению буровых и добычных работ в труднодоступных регионах и на трудно осваиваемых месторождениях, включая разработку морских объектов, необходимости учёта экологических факторов и сохранения природных экосистем, инициативы по управлению знаниями играют важнейшую роль в повышении экономической эффективности.

В статье предложен системный подход к управлению знаниями в процессе решения бизнес-задач, который позволит вьетнамской нефтегазовой отрасли эффективно использовать разнообразные ресурсы знаний для стратегии устойчивого развития. Также определены основные задачи операционной деятельности нефтегазовых компаний и выявлена важная роль управления знаниями для решения этих ключевых задач.

В процессе анализа был предложен комплекс мероприятий для улучшения эффективности управления знаниями в нефтегазовом секторе, который включает создание и развитие культуры эффективного обмена знаниями, предоставление менеджерам и специалистам возможности делиться знаниями и создавать новые на своем уровне, улучшенные процессы передачи накопленного практического опыта путем использования системы баз данных и знаний, активное участие менеджеров в команде управления знаниями в нефтегазовой компании.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Симонова И.Ф., Комарова А.В.* Управление знаниями в нефтегазовых компаниях. М.: МАКС Пресс, 2010. 199 с.
2. *Маринина О.А., Невская М.А.* Обоснование проектного подхода к управлению горнопромышленными отходами в минерально-сырьевом комплексе // *Науковедение*. 2016. № 3. С. 1-11.
3. *Невская М.А., Пономаренко Т.В.* Классификация инновационных методов в компетентностной модели высшего образования. Т. 1. СПб., 2018. С. 251-253.
4. *Сушкова К.П.* Эффективность инвестиций в человеческий капитал как условие высокой рентабельности персонала предприятия // *Записки Горного института*. 2006. Том 167. № 2.
5. *Пономаренко Т.В., Хан-Цай Е.* Анализ проблем реализации горных стратегических инвестиционных проектов в современных российских условиях // *Управление экономическими системами*. 2016. № 6. С. 36-44.
6. *Короткий С.В.* Корпоративное управление как инструмент повышения качества менеджмента компаний минерально-сырьевого комплекса // *Записки Горного института*. 2013. Том 205.
7. *Никулина А.Ю.* Иностранные инвестиции в нефтегазовую отрасль России в условиях санкций со стороны Европейского Союза. СПб., 2016. С. 490-498.
8. *Стройков Г.А., Ильинова А.А., Ромашева Н.В.* Перспективы и общественные эффекты проектов секвестрации и использования углекислого газа // *Записки Горного института*. 2020. № 244. С. 493-502.
9. *The Oxford English Dictionary (Hardback)*. Oxford University Press, USA, 2010. 2069 p.
10. *Nonaka I., Takeuchi H.* The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York, Oxford: Oxford University Press, 1995.
11. *Davenport T.H., Prusak L.* Working Knowledge. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
12. *Smith R.* 2015. Building and sustaining knowledge networks to drive business results. Bob Newhouse, 2015.
13. *Bosua R., Venkitachalam K.* Aligning strategies and processes in knowledge management: a framework // *Journal of Knowledge Management*. 2013. № 17 (3). P. 331-346.
14. *Chen Shick Pei, Tan Ching Tiong, Mohd Khairul Zain bin Ismail.* Workshop on the practice of knowledge management for enhanced performance. University Kebangsaan Malaysia. 10.06.2009.
15. *Хайкин М.М., Цветков П.С., Махова Л.А.* Экономика и управление сферой информационных услуг. СПб.: Медиапапир, 2017. 122 с.

16. *Clyde W.H., Joshi K.D.* An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations // The Journal of Strategic Information Systems. 2000. № 9 (2). P. 235-261.
17. *Ghani S.R.* Knowledge Management: Tools and Techniques // DESIDOC Journal of Library & Information Technology. 2009. № 29 (6). P. 33-38.
18. *Kaplan B.* The Knowledge Manager: Key to Creating Value from Your Knowledge. 2015.
19. *Sveiby K.E.* The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2017.
20. *Spender J.C.* Organisational learning and knowledge management: whence and wither? // Management Learning. 2008. № 39 (2). P. 158-176.
21. *Stenmark D.* Leveraging Tacit Organizational Knowledge // Journal of Management Information Systems. 2001. Vol. 17. № 3. P. 9-24.
22. *Hislop D.* Knowledge management as an ephemeral management fashion? // Journal of Knowledge Management. 2010. № 14 (6). P. 779-790.
23. *Quigley E.J., Debons A.* Interrogative theory of information and knowledge. SIGCPR99: Special Interest Group on Computer Personnel Research // Annual Conference. 1999. P. 4-10.
24. Schlumberger Business Consulting (SBC). Tài liệu tư vấn dự án “Xây dựng chiến lược Đào tạo – phát triển nhân lực giai đoạn 2016-2025, định hướng đến năm 2035”. Viện Dầu khí Việt Nam. 2015.
25. *Gururajan V., Fink D.* Attitudes towards knowledge transfer in an environment to perform // Journal of knowledge Management. 2010. № 14 (6). P. 828-840.
26. *Hislop D.* Knowledge management in organizations: A critical introduction. UK, Oxford University Press, 2013.
27. *McElroy M.W.* The new knowledge management: complexity, learning, and sustainable innovation. Butterworth - Heinemann, 2003.
28. *Тузовский А.Ф., Чуриков С.В., Ямпольский В.З.* Системы управления знаниями (методы и технологии). Томск: Изд-во НТЛ, 2005. 260 с.
29. *Васильев Ю.Н., Цветкова А.Ю.* Исследование публикаций по CCS-технологиям в ведущих российских газетах // Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 2. С. 1-13.
30. *Крук М.Н., Смирнова Н.В.* Особенности проведения производственной практики по инвестиционным проектам у студентов экономических специальностей / Комитет по науке и высшей школе. Т. 2. СПб., 2016. С. 138-140.
31. *Цветкова А.Ю., Васильев Ю.Н.* Оценка позитивных и негативных аспектов проектов секвестрации углекислого газа // Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 1-10.
32. *Чанышева А.Ф., Ромашева Н.В., Никулина А.Ю.* Эконометрическое моделирование миграционных процессов в арктических регионах России // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2019. № 1. С. 110-121.
33. *Vasilev Y., Vasileva P., Tsvetkova A.* The study of spreading information on CCS and CCUS technologies in the social media // International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management, SGEM. 2020. P. 833-839.
34. PetroVietnam (PVN, Vietnam Oil and Gas Group, вьетн. Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pvn.vn/sites/en/Pages/default.aspx> (дата обращения 10.03.2021).
35. *Grant R.M.* The Development of Knowledge Management in the Oil and Gas Industry // Universia Business Review. 2013. № 40. P. 92-125.

## ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ COVID-19 НА ЭКОНОМИКУ СТРАН-ЧЛЕНОВ ЕВРАЗИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОЮЗА И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕЕ ВОССТАНОВЛЕНИЯ

**Аннотация.** В статье исследуются внутренние и внешние факторы влияния пандемии COVID-19 на страны – члены Евразийского экономического союза; проведен структурный анализ воздействия коронакризиса на национальные экономики и проанализирован уровень государственной поддержки населения и бизнеса. Выявляются причины разной скорости выхода стран из кризиса и доказывается необходимость совместного перехода к новой модернизации их экономик и совершенствования на этой основе экономической интеграции в перспективе.

**Ключевые слова.** Пандемия COVID-19, Евразийский экономический союз, коронакризис, устойчивость развития, новая модернизация, экономическая интеграция.

Selishcheva T.A.

## IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON THE ECONOMY OF THE EURASIAN ECONOMIC UNION MEMBER COUNTRIES AND THE PROSPECTS OF ITS RESTORATION

**Abstract.** The article examines the internal and external factors of the impact of the COVID-19 pandemic on the member states of the Eurasian Economic Union; a structural analysis of the impact of the coronacrisis on national economies is carried out, and the level of state support for the population and business is analyzed. The authors identify the reasons for the different rates of countries' recovery from the crisis and prove the need for a joint transition to a new modernization of their economies and improve economic integration on this basis in the future.

**Keywords.** The COVID-19 pandemic, Eurasian Economic Union, coronacrisis, sustainability of development, new modernization, economic integration.

### Введение

Экономика мира охвачена коронакризисом, который является уникальным с точки зрения масштаба вовлеченных в него стран, номенклатуры охваченных кризисом отраслей и сфер экономики, скорости распространения. Пандемия COVID-19 оказала негативное воздействие и на страны-члены Евразийского экономического союза. Она обострила существующие у них социально-экономические проблемы, высветила необходимость радикального преобразования их экономик с целью повышения устойчивости развития и укрепления их интеграции. Политическая нестабильность в Беларуси и Кыргызстане, военный конфликт с участием Армении (в Нагорном Карабахе) также негативно сказались на экономиках этих стран.

---

ГРНТИ 06.51.57

© Селищева Т.А., 2021

Тамара Алексеевна Селищева – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры общей экономической теории и истории экономической мысли Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Контактные данные для связи с автором: 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21 (Russia, St. Petersburg, Sadovaya str., 21). Тел.: +7 950 020-67-93. E-mail: selishcheva@list.ru.

Статья поступила в редакцию 18.04.2021.

Шоки глобальной экономики, а также изменения в структуре и объемах мировой торговли, вызванные пандемией, внесли большую неопределенность в дальнейшее развитие экономик стран-членов ЕАЭС в современных условиях. Перед ними стоит задача выявить ущерб, нанесенный пандемией, выработать совместные действия по выходу из кризиса в краткосрочной перспективе, наметить ключевые направления новой модернизации их экономик и совершенствования экономической интеграции.

#### *Материалы и методы*

Проведенное исследование базировалось на использовании статистических данных, аналитических отчетах и прогнозах основных показателей социально-экономического развития стран-членов ЕАЭС, представленных на сайтах Евразийской экономической комиссии, Евразийского Банка развития, Статистического комитета Республики Армения, Белстата, Агентства Республики Казахстан по статистике, Национального статистического комитета Кыргызской Республики, Росстата, Мирового Атласа Данных «Клоута», а также учитывались результаты аналитических исследований автора статьи (Селищевой Т.А.) в 2016-2021 гг.

#### *Факторы воздействия пандемии COVID-19 на экономику стран-членов ЕАЭС*

Можно выделить внутренние и внешние факторы воздействия пандемии COVID-19 на экономику стран-членов ЕАЭС. К внутренним факторам, усилившим кризисное состояние экономик стран-членов ЕАЭС, следует отнести меры по самоизоляции населения и другие ограничительные мероприятия с целью сдерживания распространения коронавируса. В ходе карантина и самоизоляции часть предприятий реального сектора экономики закрылась. В результате сократились объемы производства в отраслях и секторах экономики. Особенно сильно это проявилось в сфере услуг. Инвестиционная активность снизилась ввиду большой неопределенности из-за пандемии.

К внешним факторам, способствующим кризису экономик стран Союза, можно отнести ухудшение внешнеэкономических условий (страны закрывали свои границы, прекращали транспортное сообщение). Результатом этого стало ослабление внешнего спроса на экспортные товары государств ЕАЭС в зарубежных странах, ухудшение условий для ведения бизнеса. Падение цен на сырьевые товары на мировом рынке привело к снижению доходов от их экспорта. В России и Казахстане, как нефтедобывающих странах, на спад в экономике повлияли и договоренности со странами-членами ОПЕК о снижении объемов добычи нефти (ОПЕК+).

В ходе ограничительных мер, принятых странами мира, нарушены глобальные цепочки создания добавленной стоимости, в которых участвуют страны-члены Союза. Резко сократился приток трудовых мигрантов из стран ЕАЭС в Россию; возник дефицит по определенным группам рабочих специальностей, которые традиционно занимали мигранты в строительстве, сфере услуг и других отраслях. Соответственно, сократился объем денежных переводов из России за рубеж, который в 2019 г. составлял около 5% ВВП РФ [20]. Возросла финансовая нестабильность и произошло ослабление национальных валют в странах-членах ЕАЭС.

#### *Государственная поддержка населения и бизнеса в условиях коронакризиса*

Во всех странах мира правительства предприняли меры поддержки населения и бизнеса за счет средств государственных бюджетов на общую сумму \$13,8 трлн, что составило 16% мирового ВВП [13]. В совокупности с низкими процентными ставками это привело к росту инфляции в большинстве стран. Во второй половине 2020 года в мире, в разных странах, стала постепенно оживляться экономика, но не синхронно. Это объясняется различиями в темпах роста двух основных компонентов валового внутреннего продукта, на которые приходится от 70 до 90% ВВП: потребление домашних хозяйств и инвестиции в основной капитал. Правительства стран мира стимулировали потребление домашних хозяйств различными мерами поддержки. Бизнес также получил различные льготы, субсидии и прочие меры поддержки.

Правительства стран-членов Евразийского экономического союза также поддержали свой бизнес и население за счет бюджетных средств (см. табл. 1). При этом к бюджетным мерам отнесены также кредиты под гарантии органов государственной власти и льготные кредиты. Как видно из таблицы 1, наибольшая государственная антикризисная поддержка населения и бизнеса была реализована в России и Казахстане (4,5% и 8,7% от ВВП, соответственно), крупнейших экономиках ЕАЭС, имеющих существенные фискальные резервы.

Таблица 1

**Меры государственной поддержки экономики и населения в условиях пандемии COVID-19  
в 2020 году в странах-членах ЕАЭС и США**

Показатели	Армения	Беларусь	Казахстан	Кыргызстан	Россия	США
Выплаты из бюджета, % от ВВП	3,7	1,1	8,7	2,4	4,5	13,2
Компенсация потерь ВВП, %	1,8-2,2	0,2-0,5	2,0-3,0	0,5-1,0	1,3-2,3	-
ВВП, млрд долл. (данные МВФ)	12,813	57,708	165,730	7,480	1464	20807

Составлено автором по [1; 2; 9].

Среди стран мира самые внушительные меры государственной поддержки были в 2020 году в США – 13,2% от ВВП. При этом ВВП США в 2020 году в текущих ценах, по данным МВФ, в 14,2 раза больше ВВП России и в 125,6 раза больше ВВП Казахстана. Государственная бюджетная поддержка экономике и населению была также оказана правительствами Армении, Беларуси и Кыргызстана, но в меньших объемах. При этом самая высокая компенсация потерь за счет государственной поддержки была в Казахстане – от 2,0 до 3,0% ВВП. Правительства стран Союза также оказали поддержку широкомасштабными мерами денежно-кредитной и налогово-бюджетной политики, которые смягчили, но не предотвратили рецессию экономик стран-членов Союза.

*Влияние коронакризиса на основные макроэкономические показатели стран-членов ЕАЭС в 2020 году*  
Основные макроэкономические показатели стран-членов Евразийского экономического союза за 2020 год представлены в таблице 2. Как видно из данных таблицы 2, ВВП стран-членов ЕАЭС в целом сократился на 3,4 п.п.; наибольший спад произошел в экономиках Армении (–7,6%) и Кыргызстана (–8,6%), наименьший – в Беларуси (–0,9%) и Казахстане (–2,6%). В России сокращение ВВП составило 3,1 п.п. Это меньше, чем в среднем по миру (–3,5%) [3], а также меньше, чем падение во время финансово-экономического кризиса 2008-2009 годов (–7,9%).

Таблица 2

**Основные макроэкономические показатели стран-членов ЕАЭС в 2020 г., % к 2019 г.**

Показатели	Армения	Беларусь	Казахстан	Кыргызстан	Россия	ЕАЭС
ВВП, %	– 7,6	– 0,9	– 2,6	– 8,6	– 3,1	– 3,4*
Инвестиции в основной капитал	–15,7	– 6,8	– 3,4	– 14,3	–1,4	– 4,2*
Промышленное производство	– 0,9	– 0,7	– 0,7	– 6,6	– 2,9	– 2,7
Объем перевозок грузов всеми видами транспорта	+ 0,7	– 6,8	– 6,6	– 21,6	– 5,7	– 6,1
Перевозки пассажиров всеми видами транспорта	– 64,1	– 18,6	– 64,8	– 42,5	– 28,6	– 44,3
Сельское хозяйство (январь-сентябрь)	+ 1,5	+ 4,9	+ 5,6	+ 1,1	+ 1,5	+ 2,3
Объем выполненных строительных работ	– 1,9	– 4,6	+ 11,2	– 27,6	+ 0,1	+ 0,7
Ввод в эксплуатацию жилья	– 18,9	+ 2,3	+ 16,6	– 34,5	– 5,9	– 3
Объем внешней торговли со странами вне ЕАЭС (январь-ноябрь)	– 17	– 14,1	– 13,8	– 22,5	– 16,8	– 16,6
Объем взаимной торговли	– 10,7	– 4,5	– 13,5	– 13,5	– 13,7	– 11,5
Оборот розничной торговли	– 17,7	+ 1,8	– 4,1	– 17,7	– 4,1	– 4,1
Реальные располагаемые денежные доходы населения	– 3,7	+ 4,6	– 2,4	– 5,0	– 3,5	–
Уровень безработицы	22,3	4,1	4,9	3,0	5,9	–

\* данные указаны за январь-сентябрь 2020 года.

Составлено автором по [5; 6; 7; 12; 17].

По данным института «Центр развития» НИУ ВШЭ, рецессия в российской экономике завершилась к началу 2021 года, поскольку происходил рост основных макроэкономических показателей в течение двух кварталов подряд в конце 2020 г. [19]. В России экспорт был более устойчив к внеш-

ним шокам, чем импорт. Он рос еще во втором квартале 2020 года, что помогло поддержать экономику. Была оказана внушительная поддержка государственному сектору российской экономики.

Наибольший спад в промышленности произошел в Кыргызстане (–6,6%); наименьший – в Армении (–0,9%), в Беларуси (–0,7%) и Казахстане (–0,7%). В России объем промышленного производства снизился на 2,9 п.п. (см. табл. 2). В то же время, предприятия, производящие товары и услуги, необходимые в условиях самоизоляции и пандемии, а также предприятия экспортных секторов в сфере АПК в 2020 году продемонстрировали рост [19].

Индикатором глубины кризиса считается динамика инвестиций в основной капитал. У всех стран Союза, как видно из табл. 2, произошел спад инвестиций в 2020 г., в среднем на 4,2 п.п. Наибольший спад инвестиций наблюдался в Армении (–15,7%), где помимо факторов коронакризиса на сокращение инвестиций повлиял военный конфликт в Нагорном Карабахе и последовавшая за ним социально-политическая нестабильность. В Кыргызстане объем инвестиций сократился за 2020 год на 14,3 п.п.; кризис в республике усугубила социальная и политическая нестабильность.

В Беларуси инвестиции в основной капитал сократились на 6,8 п.п., что связано со снижением инвестиционной привлекательности белорусской экономики вследствие наложения на коронакризис социальной и политической нестабильности, возникшей в ходе президентских выборов в стране. В Казахстане инвестиции снизились на 3,4 п.п. по отношению к 2019 году. В России инвестиции сократились в меньшей степени – на 1,4 п.п., что является свидетельством готовности экономики страны противостоять кризисам. Однако замедляющаяся среднегодовая динамика инвестиций в России наблюдается уже с 2013 года [16]. На фоне большой неопределенности можно предположить, что рост инвестиций в странах-членах ЕАЭС в 2021 году будет слабым.

В обрабатывающей промышленности ЕАЭС произошел незначительный спад (–0,2%), исключение составили Армения (–2,9%) и Кыргызстан (–3,3%). Снижение объемов производства в экономике ЕАЭС произошло в 11 отраслях обрабатывающей промышленности из 21. Рост наблюдался в 10 отраслях, в том числе в фармацевтической промышленности (+21,2%), производстве текстильных изделий (+11,3%), химической промышленности (+5,4%), пищевой промышленности (+3,8%), производстве машин и оборудования (+3,7%). В Казахстане объем производства обрабатывающей промышленности за 2020 год вырос на 3,2 п.п. [3].

Объем пассажирских перевозок всеми видами транспорта сократился в ЕАЭС в среднем на 44,3 п.п.; в Армении – на 64, в Беларуси – на 18,6, в Казахстане – на 64,8, в Кыргызстане – на 42,5, в России – на 28,6 п.п. Объем перевозок всеми видами транспорта в 2020 г. в среднем по ЕАЭС снизился на 6,1 п.п., в Армении незначительно вырос (+0,7%), а в Кыргызстане резко сократился (–21,6%) (см. табл. 2). Отрасль сельского хозяйства по всем странам-членам ЕАЭС показала рост, самые высокие темпы роста наблюдались в Беларуси (+4,9%) и Казахстане (+5,6%) (см. табл. 2).

Объем выполненных строительных работ вырос в Казахстане (+11,2%) и России (+0,1%), в остальных странах Союза темпы прироста были отрицательными. Самый большой спад в этой отрасли произошел в Кыргызстане (–27,6%). Ввод в эксплуатацию жилья вырос в Беларуси (+2,3%) и особенно резко – в Казахстане (+16,6%); в среднем по странам ЕАЭС этот показатель снизился на 3% (см. табл. 2). Объем внешней торговли по странам Союза снизился на 16,6 п.п., объем взаимной торговли сократился в меньшей степени – на 11,5 п.п. (см. табл. 2). Оборот розничной торговли в среднем по странам-членам ЕАЭС сократился на 4,1 п.п. Наибольшее снижение по этому показателю произошло в Армении (–17,7%) и Кыргызстане (–17,7%), и только в Беларуси наблюдался рост (+1,8%).

Реальные располагаемые денежные доходы населения понизились в четырех странах ЕАЭС: Армении (–3,7%), Казахстане (–2,4%), Кыргызстане (–5,0%), России (–3,5%). Только в Беларуси этот показатель вырос (+4,6%) за счет эффективных правительственных мер по поддержке населения.

Самый высокий уровень безработицы в 2020 г. был в Армении (22,3%), где он и до коронакризиса составлял 18% из-за более значительной по сравнению с другими странами Союза деиндустриализации экономики страны и кризиса в обрабатывающих отраслях после распада СССР. В других странах ЕАЭС безработица колеблется вокруг показателя уровня естественной безработицы (см. табл. 2). Можно предположить, что рост уровня безработицы в евразийских странах носит не только циклический, но и частично структурный характер, поскольку в условиях пандемии COVID-19 произошел резкий технологический скачок, связанный с цифровизацией и сопутствующими технологическими изменениями. То есть присутствует эффект технологического сдвига, сокращающего спрос на труд.

*Индикаторы устойчивого развития экономики стран-членов ЕАЭС*

Следствием коронакризиса явилось превышение рядом стран-членов ЕАЭС предельных значений индикаторов устойчивого развития, утвержденных в статье 63 Договора о Евразийском экономическом союзе от 29 мая 2014 года [1, 15] (см. табл. 3).

Таблица 3

**Основные макроэкономические индикаторы устойчивости развития стран-членов ЕАЭС  
в соответствии со статьей 63 Договора о ЕАЭС по итогам 2020 г.**

Показатели	Армения	Беларусь	Казахстан	Кыргызстан	Россия
Уровень инфляции	4,5	7,4	7,5	9,7	4,9
Дефицит консолидированного бюджета госсектора	5,1	1,6	6,7	2,8	3,4
Государственный долг, в % от ВВП	60,4	37,3	29,6	64,7	17,8

Составлено автором на основании данных ЕЭК и государственных статистических служб стран-членов ЕАЭС.

Волатильность мировых финансовых и сырьевых рынков в 2020 году, ослабление национальных валют стран-членов ЕАЭС, рост цен на продовольственные товары, ситуация на рынках сельскохозяйственной продукции явились ключевыми факторами ускорения инфляции, уровень которой составил: в Армении – 4,5%, в Беларуси – 7,4, в Казахстане – 7,5, в Кыргызстане – 9,7, в России – 4,9%. При этом только Кыргызстан превысил предусмотренный Договором о ЕАЭС предел по инфляции (минимальная инфляция в одной из стран Союза плюс 5%).

Дефицит консолидированного бюджета госсектора, который, согласно Договору, не должен быть выше 3%, превышен тремя странами ЕАЭС: Россией на 0,4 п.п. (3,4%), Казахстаном на 3,7 п.п. (6,7%) и Арменией на 2,1 п.п. (5,1%). Выдержали норматив Беларусь (дефицит 1,6%) и Кыргызстан (дефицит 2,8%) (см. табл. 3). В планах на 2021 г. у всех пяти стран запланированы дефициты государственных бюджетов. Предусмотренное Договором о ЕАЭС предельное значение по дефициту государственного долга (не более 50% ВВП) не выполнили две страны: Армения (60,4%) и Кыргызстан (64,7%).

Невыполнение налогово-бюджетных показателей странами Евразийского экономического союза объясняется тем, что ограничительные меры для бизнеса в условиях пандемии привели к сокращению налоговых выплат; произошло падение цен на углеводороды из-за сокращения спроса на них на глобальном рынке, что особенно ударило по бюджетам России и Казахстана; меры государственной поддержки населения и бизнеса потребовали дополнительных бюджетных расходов; повлияло также ослабление национальных валют.

*Пути эффективного преодоления последствий коронакризиса*

Восстановление экономик в пяти интегрирующихся странах зависит от эпидемиологической ситуации, смягчения мер социальной изоляции и эффективности вакцинации. Это позволит оживить потребительскую и инвестиционную активность. В настоящее время у всех стран ограничены фискальные резервы, низкая инвестиционная активность, неустойчивое финансовое состояние реального сектора, что может замедлить процесс восстановления. Применительно к российской экономике санкции стран Запада также осложняют выход из кризиса.

В 2021 году, по прогнозам Евразийского Банка развития, в странах-членах ЕАЭС ожидается продолжение мягкой денежно-кредитной политики, что может поддержать рост экономической активности. Всемирный банк отмечает, что выход из кризиса может идти в странах мира по различным моделям: в развитых странах он осуществляется на основе роста спроса и проходит более быстрыми темпами, что объясняется беспрецедентными бюджетными и денежно-кредитными стимулами. Уже в июле 2020 г. розничные продажи в этих странах были выше, чем в конце 2019 г., на 4,4%. В странах с развивающимися рынками в декабре 2020 г. объем розничной торговли был на 5,2% ниже докризисного уровня и восстановление экономики идет за счет роста предложения [8], поэтому осуществляется более медленно.

В странах-членах ЕАЭС имеются различные финансовые возможности для поддержки экономики: больше у России и Казахстана, меньше у Армении, Беларуси и Кыргызстана, которые нуждаются



во внешней финансовой поддержке, в том числе Евразийского фонда стабилизации и развития (ЕФСР) и Евразийского Банка развития (ЕАБР).

Выход из кризиса зависит от различий в структуре экономик стран-членов ЕАЭС, поэтому, согласно прогнозу ЕЭК, восстановление их экономик будет идти с разной скоростью. Деловая активность в Армении, Беларуси и Кыргызстане переходит в фазу восстановления, но во многом это происходит под влиянием временных факторов: отложенного спроса и бюджетных стимулов. В Казахстане и России процесс выхода экономик на траекторию восстановления происходит более медленными темпами [4].

Пандемия COVID-19 на повестку дня поставила вопрос о переходе к новой модели экономики, позволяющей преодолеть ее структурные изъяны и сформировать новые внутренние источники роста. Согласованная новая модернизация экономик стран-членов Союза на базе четвертой промышленной революции должна стать важнейшим фактором для стабильного развития и усиления интеграции стран-членов Евразийского экономического союза в условиях нарастания глобальной неопределенности.

В настоящее время обсуждается проект «Основных направлений промышленного сотрудничества в рамках Евразийского экономического союза до 2025 года», в котором многие положения скоординированы со «Стратегическими направлениями развития евразийской экономической интеграции до 2025 года». Разрабатывается «Карта индустриализации ЕАЭС», которая явится информационной базой для стран-членов Союза и бизнеса по осуществлению импортозамещения в 30 отраслях промышленности, инфраструктурного строительства, энергетики. Эти документы согласуются с принятыми «Основными направлениями реализации цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 года» (2017 г.), нацеленными на цифровую трансформацию экономики стран Союза; и проектом «Евразийская сеть промышленной кооперации, субконтрактации и трансфера технологий» (2019 г.), ставшим основой для формирования единого цифрового промышленного пространства.

Промышленное сотрудничество пяти стран позволит создать интеллектуальную, конкурентоспособную на глобальном рынке промышленность и явится фундаментом модернизации других сфер евразийской экономики. Перед странами-членами ЕАЭС, как отметил известный американский профессор Н. Рубини на Красноярском экономическом форуме 2021 г., стоит «вызов проведения структурных реформ, способных обеспечить рост экономики общественного сектора, предприятий промышленности, сектора энергетики и сырьевых ресурсов» [14].

#### *Заключение*

Таким образом, пандемия COVID-19 привела к рецессии почти во всех отраслях экономики стран-членов Союза, за исключением ряда обрабатывающих отраслей промышленности, сельского хозяйства и отрасли строительства в Казахстане и России. Показатели устойчивости экономик стран-членов ЕАЭС были превышены по сравнению с нормативами Договора о ЕАЭС: по инфляции – в Кыргызстане; по дефициту консолидированного бюджета госсектора – в Армении, Казахстане и России; по дефициту государственного долга – в Армении и Кыргызстане. Реальные располагаемые денежные доходы населения снижались во всех странах Союза, кроме Беларуси. Самый высокий уровень безработицы был в Армении. В зависимости от экономической структуры восстановление евразийских экономик происходит с разной скоростью. Для повышения эффективности экономики ЕАЭС необходимо переход к модели новой модернизации на базе четвертой промышленной революции.

#### *Благодарности*

Исследование выполнено при грантовой поддержке РФФИ, проект № 20-010-00674.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Договор о Евразийском экономическом союзе (подписан в г. Астане 29.05.2014).
2. Евразийский Банк Развития. Макроэкономический прогноз на 2021 год. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://eabr.org/upload/iblock/837/EABR\\_Forecast\\_2021\\_RU\\_web-1\\_.pdf](https://eabr.org/upload/iblock/837/EABR_Forecast_2021_RU_web-1_.pdf) (дата обращения 08.04.2021).
3. Кушнарев Н. В 2021 году ЕАЭС сделает ставку на интеграцию в сфере высоких технологий. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://eec.eaeunion.org/news/speech/nikolaj-kushnarev-v-2021-godu-eaes-sdelaet-stavku-na-integratsiyu-v-sfere-vysokih-tehnologij> (дата обращения 15.04.2021).

4. Место ЕАЭС в мире стратегических изменений: сценарий «Собственный центр силы» на основе научно-технологического прорыва – долгосрочный ответ на вызовы глобального экономического кризиса, вызванного пандемией. М., 2020.
5. Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.stat.kg/ru/statistics> (дата обращения 01.04.2021).
6. Основные социально-экономические показатели Евразийского экономического союза. Январь – декабрь 2020 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr\\_i\\_makroec/dep\\_stat/econstat/Documents/Brief\\_Indicators/Brief\\_indicators2020\\_12.pdf](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_stat/econstat/Documents/Brief_Indicators/Brief_indicators2020_12.pdf) (дата обращения 04.04.2021).
7. Официальная статистика. Основные показатели по Республике Беларусь. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika> (дата обращения 04.04.2021).
8. Постпандемическое восстановление на основе предложения и спроса. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://knoema.com/ripvslc/supply-vs-demand-based-post-pandemic-recovery> (дата обращения 30.03.2021).
9. Прогноз основных показателей экономического развития государств – членов ЕАЭС на 2020-2023 годы (по итогам IV квартала 2020 года). [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr\\_i\\_makroec/dep\\_makroec\\_pol/economyPrognoz/Pages/Sred\\_prog.aspx](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_makroec_pol/economyPrognoz/Pages/Sred_prog.aspx) (дата обращения 24.03.2021).
10. Результаты инвестиционной политики. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.economy.gov.by/ru/pezzultat-ru> (дата обращения 21.03.2021).
11. Рейтинг стран экономик мира в 2021 году. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://basetop.ru/rejting-ekonomik-mira-2021-tablitsa-vvp-stran-mira> (дата обращения 08.04.2021).
12. Республика Казахстан. Стратегическое планирование и Агентство реформ. Национальное бюро статистики. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://stat.gov.kz> (дата обращения 05.04.2021).
13. Рост цен на сырьевые товары: новый суперцикл или последствия коронавируса. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://knoema.com/wpaffrb/soaring-commodity-prices-a-new-supercycle-or-corona-crisis-aftermath> (дата обращения 15.04.2021).
14. Рубченко М. На КЭФ-2021 нашли агрессивный выход из кризиса. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2021/04/14/866058-kef-2021-nashli?utm\\_campaign=newspaper\\_16\\_4\\_2021&utm\\_medium=email&utm\\_source=vedomosti](https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2021/04/14/866058-kef-2021-nashli?utm_campaign=newspaper_16_4_2021&utm_medium=email&utm_source=vedomosti) (дата обращения 17.04.2021).
15. Селищева Т.А. Проблемы устойчивого развития экономики в странах Евразийского экономического союза // Проблемы современной экономики. 2018. № 2 (66). С. 15-21.
16. Селищева Т.А., Дятлов С.А., Ананьев А.А., Кан Е.Н. Автономная рецессия экономики России и проблемы экономического роста // Проблемы современной экономики. 2016. № 4 (60). С. 57-61.
17. Социально-экономическое положение России: январь-февраль 2021 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/OEAZ1gJW/osn-02-2021.pdf> (дата обращения 05.04.2021).
18. Экономика Армении – Tadviser. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0\\_%D0%90%D1%80%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B8](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%90%D1%80%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B8) (дата обращения 06.04.2021).
19. Экономисты констатировали завершение рецессии в России. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://news.mail.ru/economics/45561915/?frommail=1&exp\\_id=877](https://news.mail.ru/economics/45561915/?frommail=1&exp_id=877) (дата обращения 15.04.2021).
20. Эксперт пояснил, когда Россия сможет вновь принять трудовых мигрантов. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rossaprimavera.ru/news/0d6559ee> (дата обращения 17.04.2021).

Дятлов С.А., Трунин В.И.

## ФОРМИРОВАНИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНО-ПРАВОВЫХ ОСНОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ СТРАН ЕАЭС

*Аннотация.* Статья посвящена определению приоритетных задач и институционально-правовых основ цифровой трансформации экономик стран Евразийского экономического союза. Дана характеристика новых нормативно-правовых актов, которые являются важнейшими элементами формирующегося институционально-организационного механизма цифровой трансформации отраслей и сфер экономики стран ЕАЭС. Дан анализ ряда новых элементов интеграционной структуры цифровой экономики ЕАЭС: единая цифровая платформа государственных услуг; интегрированная информационная система; цифровые сервисы координации и регулирования в сфере интеллектуальной собственности, цифрового технического регулирования, электронного документооборота; цифровая логистическая и транспортная инфраструктура; электронный обмен таможенной информацией между странами ЕАЭС. Сделан вывод о том, что успешная реализация интеграционных институционально-правовых инноваций должно обеспечить получение интеграционных синергетических эффектов и цифровых дивидендов для всех участников ЕАЭС.

*Ключевые слова.* Цифровая трансформация, Евразийский экономический союз, приоритеты, интеграция, институты.

Dyatlov S.A., Trunin V.I.

## FORMATION OF THE INSTITUTIONAL AND LEGAL FRAMEWORK FOR THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE EAEU COUNTRIES

*Abstract.* The article is devoted to the definition of priority tasks and institutional and legal foundations of digital transformation of the economies of the Eurasian Economic Union. The article describes the new regulatory and legal acts that are the most important elements of the emerging institutional and organizational mechanism of digital transformation of industries and spheres of the economy of the EAEU countries. The analysis of a number of new elements of the integration structure of the digital economy of the EAEU is given: unified digital platform for public services; integrated information system; digital services for coordination and regulation in the field of intellectual property, digital technical regulation, electronic document management; digital logistics and transport infrastructure; electronic exchange of customs information between the EAEU countries. It is concluded that the successful implementation of integration institutional and legal innovations should ensure the receipt of integration synergetic effects and digital dividends for all participants of the EAEU.

*Keywords.* Digital transformation, the Eurasian economic Union, priorities, integration, institutions.

---

ГРНТИ 06.03.07

© Дятлов С.А., Трунин, 2021

Сергей Алексеевич Дятлов – доктор экономических наук, профессор кафедры общей экономической теории и истории экономической мысли Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Виктор Иванович Трунин – доктор экономических наук, профессор Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы.

Контактные данные для связи с авторами (Дятлов С.А.): 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., 21 (Russia, St. Petersburg, Sadovaya str., 21). Тел.: +7 (812) 310-47-60. E-mail: oetdsa@yandex.ru.

Статья поступила в редакцию 28.04.2021.

### *Введение*

Происходящие в последние годы социально-экономические преобразования экономики России и экономик большинства стран мира характеризуются масштабной цифровой трансформацией, направленной на достижение долгосрочного устойчивого развития. Данная цифровая трансформация сопровождается обострением противоречий, ростом финансово-экономических и геополитических рисков и неопределенности, усилением глобальной гиперконкуренции.

Происходит глубинная трансформация старых институтов и формирование новых национальных, межрегиональных и глобальных институтов координации и регулирования. Определение приоритетов, формирование новых институтов и механизмов цифровой трансформации экономик, которое осуществляется в рамках «Основных направлениях цифровой повестки дня Евразийского экономического союза до 2025 года» является ключевым фактором экономического роста и углубления интеграционного сотрудничества стран ЕАЭС и других стран евразийского экономического пространства.

### *Интеграционные проекты в ЕАЭС*

В последние годы пространственные границы ЕАЭС стали расширяться как за счет увеличения интеграционного цифрового пространства, так и за счет реализации межгосударственных евразийских проектов, например «Один пояс – Один путь» [13], а также за счет присоединения к Союзу целого ряда новых стран в статусе наблюдателей. Так, в 2020 году к ЕАЭС в статусе наблюдателей присоединились Куба и Узбекистан. Еще одним потенциальным кандидатом на присоединение к ЕАЭС является Таджикистан. В 2021 году об участии в ЕАЭС заявил Иран, руководство которого начало переговоры с руководящими органами ЕАЭС о поэтапном присоединении к Союзу.

Новые возможности открываются в процессе сопряжения проектов цифрового развития стран ЕАЭС и межрегионального проекта «Цифровой Шелковый путь» [17]. Большие перспективы открываются в связи с активизацией всестороннего сотрудничества стран ЕАЭС с участниками нового крупного межрегионального проекта – соглашения о создании зоны свободной торговли «Всестороннее региональное экономическое партнерство», которое было подписано в 2020 году во время саммита Ассоциации государств Юго-Восточной Азии. В этом соглашении участвуют 15 стран АТР и АСЕАН, включая Австралию, Вьетнам, Китай, Новую Зеландию, Сингапур, Южную Корею, Японию и другие страны [1].

Важнейшую роль в осуществлении масштабной цифровой трансформации и развитии цифровых интеграционных платформ призвана сыграть «Стратегия развития евразийской экономической интеграции до 2025 года», утвержденная главами государств-участников ЕАЭС 11 декабря 2020 года. Успешная реализация данной стратегии, создание единого цифрового пространства и проведение скоординированной политики по реализации национальных программ цифровой трансформации экономик стран ЕАЭС должны обеспечить достижение целей их устойчивого развития: выход из пандемического кризиса, достижение устойчивого экономического роста, повышение конкурентоспособности, повышение уровня жизни населения, получение интеграционных синергетических эффектов и цифровых дивидендов [4].

Для реализации этих целей необходимо создание новой цифровой технологической и институционально-организационной инфраструктуры, масштабируемой во всех странах ЕАЭС с учетом специфики их развития. В странах ЕАЭС и других странах евразийского региона разработаны и приняты национальные программы цифровой трансформации экономики. Общим базовым элементом этих программ является создание интегрированной цифровой платформы ЕАЭС, включающей цифровых платформ управления инфраструктурой, обеспечения цифрового суверенитета и информационной безопасности стран ЕАЭС. Реализация программ цифровой трансформации стран ЕАЭС базируется на создании комплексной межгосударственной системы постоянного мониторинга, сбора, сопоставимости, обмена и анализа больших данных, включающая перечень взаимосвязанных показателей и индикаторов цифровой трансформации государств ЕАЭС.

Важнейшими задачами являются создание единой цифровой платформы государственных услуг, интеграция национальных цифровых систем государств ЕАЭС, которая предполагает введение единых и сопоставимых стандартов данных и показателей, направленных на повышение эффективности управления общей инфраструктурой, снятие административных и таможенных ограничений во взаимной торговле, формирование полноценных цифровых транспортных коридоров. Базовым элемен-

том скоординированной цифровой трансформации экономик стран ЕАЭС является создание единой евразийской цифровой платформы управления, которая призвана повысить согласованность, координацию принимаемых решений и эффективность экономик стран-участниц ЕАЭС.

Премьер-министр России М. Мишустин в своем выступлении в феврале 2021 года на пленарном заседании международного форума «Almaty Digital Forum 2021» подчеркнул, что цифровая перезагрузка экономик государств-участников ЕАЭС сегодня является главным приоритетом, и что ее важнейшим элементом является создание и запуск Единой цифровой платформы [7]. Это предполагает создание и внедрение единых цифровых систем электронного оборота, учета и идентификации, взаимного признания электронной подписи, единых правил защиты интеллектуальной собственности, оптово-распределенных центров, экосистемы цифровых транспортных коридоров и др.

#### *Реализация интегрированной цифровой системы ЕАЭС*

В настоящее время идет активная работа по созданию интегрированной информационной системы ЕАЭС. Так, Евразийская экономическая комиссия с целью реализации решения Совета ЕЭК в ноябре 2020 года объявила конкурс, провела прием заявок для определения исполнителя по проведению комплексной технической экспертизы интегрированной информационной системы ЕАЭС, которая представляет собой геораспределенную цифровую платформу, обеспечивающую эффективное взаимодействие координирующих органов управления стран ЕАЭС [8]. Другим базовым компонентом цифровой трансформации стран ЕАЭС является развитие промышленной кооперации в высокотехнологичных отраслях, о чем в своем выступлении 5 февраля на «Almaty Digital Forum 2021» заявил глава Коллегии ЕЭК М. Мясникович [11].

Важное место в цифровой повестке занимает цифровое преобразование отдельных отраслей и сфер экономик стран ЕАЭС. Так, 22 апреля 2021 года в Евразийской экономической комиссии в ходе научно-практической он-лайн сессии «Металлургия ЕАЭС: инновационное развитие и перспективные технологии» прошло обсуждение перспектив и программ инновационного развития металлургии, использования передовых технологий, автоматизации и цифровизации производственных процессов и сырьевого обеспечения металлургической отрасли, а также внедрения электронного документооборота и технологии RPA. В работе сессии приняли участие члены Коллегии по промышленности и агропромышленному комплексу ЕЭК, представители уполномоченных органов, научных и деловых кругов, ведущих металлургических предприятий государств ЕАЭС [10].

Особое внимание уделяется технико-экономическому и нормативно-законодательному регулированию в области защиты прав интеллектуальной собственности в странах ЕАЭС и их сопряжению с международным законодательством и правилами Всемирной организации интеллектуальной собственности. Евразийская экономическая комиссия и исполком СНГ реализуют комплекс мер по реализации «Меморандума об углублении взаимодействия между ЕЭК и Исполкомом СНГ в сфере интеллектуальной собственности», который был подписан 27 ноября 2018 года [9].

Коллегия Комиссии ЕЭК одобрила проект решения Совета о реализации проекта «Цифровое техническое регулирование Евразийского экономического союза», который был разработан офисом управления инициатив совместно с департаментом информатизации и технического регулирования ЕЭК при участии заинтересованных органов и организаций государств-членов ЕАЭС. Реализация проекта предполагает создание экосистемы на базе цифровой платформы, обеспечивающей на основе единых цифровых стандартов и регламентов в сфере технического регулирования интеграцию национальных цифровых сервисов в области технического регулирования, цифровизацию процессов проектирования, производства и продвижения продукции на рынок. Реализацию данного проекта, интегрированного в структуру единой информационной системы ЕАЭС, предполагается осуществить в 2023 году [6].

ЕЭК в координации с уполномоченными представителями стран ЕАЭС ведет работу по разработке механизма и регламента перехода на электронные формы разрешительных документов в сфере оценки соответствия в Евразийском экономическом союзе [2]. В марте 2021 года разработана поправка в «Договор о Евразийском экономическом союзе в сфере технического регулирования», в которой регламентированы условия перехода на электронные формы разрешительных документов в сфере оценки соответствия в Евразийском экономическом союзе.

Важным направлением интеграционного сотрудничества является создание цифровой логистической и транспортной инфраструктуры стран ЕАЭС. В настоящее время началась реализация интегра-

ционного проекта «Цифровые транспортные коридоры ЕАЭС», который является важнейшим приоритетом реализации цифровой повестки ЕАЭС, что отражено в решении Высшего Евразийского экономического совета от 11 октября 2017 года № 12. Экосистема цифровых транспортных коридоров (ЭЦТК) представляет собой открытую цифровую среду обмена логистической информацией, включает набор государственных и частных цифровых платформ и информационных систем. Цифровая транспортная экосистема включает ряд базовых элементов и предполагает: разработку единых стандартов для транспортно-логистических сервисов; создание цифровой интегрированной системы контроля и надзора; интегрирует информацию о транспортных средствах, экипаже, грузах, разрешительных и сопроводительных документах на всех этапах перевозки; собирает и анализирует данные о технологических и транспортных операциях. На первом этапе создания ЭЦТК предполагается сформировать перечень приоритетных сервисов, разработать нормативные правовые акты и механизмы дальнейшей реализации и масштабирования проекта [14].

Межправительственный совет ЕАЭС утвердил «Концепцию развития электронного документооборота в морских пунктах пропуска государств ЕАЭС», в которой определены цели, задачи, этапы и основные направления развития электронного документооборота в морских пунктах пропуска стран ЕАЭС [5]. Идет также проработка возможностей создания цифровых транспортных коридоров со странами Европейского союза: член коллегии (министр) по торговле Евразийской экономической комиссии А. Слепнев обсудил с Чрезвычайным и полномочным послом Финляндии в РФ А. Хелантеря вопрос масштабирования опыта создания цифровых транспортных коридоров [12].

В условиях ограничений, вызванных пандемией коронавируса, евразийские страны ориентированы на создание новых коридоров и более полную реализацию транзитного и логистического потенциалов. С 23 по 26 февраля 2021 года прошла 83-я сессия Комитета по внутреннему транспорту Европейской экономической комиссии ООН, которая прошла с участием руководителей транспортных ведомств и международных транспортных организаций различных стран мира, включая государства Евразийского экономического союза, а также департамента по энергетике и инфраструктуре ЕЭК. Одной из основных тем обсуждения было «достижение надежной связанности в интересах устойчивого восстановления и экономического роста в период после COVID-19». Комиссия ЕЭК совместно с транспортными министерствами завершила подготовку проекта «дорожной карты» по реализации транспортной политики ЕАЭС на 2021-2023 годы [3].

Увеличение взаимной торговли в странах ЕАЭС может быть достигнуто за счет обеспечения беспрепятственного перемещения транспортных средств посредством цифрового взаимодействия таможенных органов государств-членов ЕАЭС. Идет активная работа по поэтапной реализации создания механизма электронного обмена таможенной информацией между таможенными органами стран ЕАЭС, а также с таможенными структурами других евразийских стран. Так, взаимодействие по электронному обмену информацией активно развивают таможенные службы стран ЕАЭС и Вьетнама [15].

#### *Заключение.*

Основой цифровой трансформации должны стать общие межгосударственные, межсекторальные и межфирменные бизнес-процессы. Потребуется установить более строгие требования к доступности, масштабируемости и безопасности, чтобы обеспечить непрерывную и эффективную работу интеграционных механизмов. Цифровая платформа трансграничных электронных государственных закупок должна обеспечивать функции электронной подачи заявок на основе использования электронных счетов и обмен электронными документами о закупках между правительством, бизнесом, гражданами с одной страны и поставщиками другой страны.

Время, сроки, условия совершения и стоимость государственных закупок могут быть значительно сокращены, а эффективность и прозрачность решений, принимаемых по закупкам и присуждению контрактов, должны быть увеличены. Особое внимание следует уделить разработке программы взаимодействия ЕАЭС с целью содействия появлению технологически и организационно совместимых сервисов, протоколов и стандартов цифрового взаимодействия. Широкое распространение в 2020 году пандемии коронавируса стало главной угрозой для экономик стран ЕАЭС и других стран мира. Поэтому важнейшей задачей является цифровизация социальной сферы, сферы здравоохранения, создание гибкой и эффективной системы e-Health в масштабах отдельных стран и ЕАЭС в целом.

В итоге реализации цифровой повестки ЕАЭС по основным направлениям до 2025 года [16], институциональные цифровые инновации должны привести к повышению конкурентоспособности, получению интеграционных синергетических эффектов и цифровых дивидендов, а также обеспечить более широкое применение электронных международных транзакций для граждан, бизнеса и государственных структур в странах ЕАЭС и формирование единой, интегрированной зоны свободной торговли в Евразийском регионе.

*Благодарности*

Исследование выполнено при грантовой поддержке РФФИ, проект № 20-010-00674.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. В Азии создали крупнейшую в мире зону свободной торговли. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/15/11/2020/5fb0bdb69a7947d5289e28e9?from=newsfeed> (дата обращения 15.02.2021).
2. В ЕАЭС идет работа по переходу на электронные формы разрешительных документов в сфере оценки соответствия. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://eec.eaeunion.org/news/v-eaes-idet-rabota-po-perehodu-na-elektronnye-formy-razreshitelnyh-dokumentov-v-sfere-otsenki-sootvetstviya-> (дата обращения 10.04.2021).
3. В условиях пандемии евразийские страны ориентированы на реализацию транзитного и логистического потенциалов. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://eec.eaeunion.org/news/v-usloviyah-pandemii-evrazijskie-strany-orientirovany-na-realizatsiyu-tranzitnogo-i-logisticheskogo-potentsialov> (дата обращения 10.04.2021).
4. Дятлов С.А., Трунин В.И. Эффекты интеграции в условиях цифровой трансформации экономик стран Евразийского экономического союза // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. № 3 (123). С. 28-35.
5. ЕАЭС запустит электронный оборот документов в морских портах. ЕЭК. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://eec.eaeunion.org/news/eaes-zapustit-elektronnyj-oborot-dokumentov-v-morskih-portah> (дата обращения 19.03.2021).
6. ЕАЭС оцифрует техрегулирование. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://eec.eaeunion.org/news/eaes-otsifruet-tehregulirovanie> (дата обращения 19.03.2021).
7. Единая цифровая платформа повысит эффективность экономик стран-участниц ЕАЭС. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ac.gov.ru/news/page/edinaa-cifrova-platforma-povysit-effektivnost-ekonomik-stran-uchastnic-eaes-26833> (дата обращения 19.03.2021).
8. ЕЭК запускает конкурс на проведение экспертизы интегрированной информационной системы Союза. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.eurasiancommission.org/ru/nae/news/Pages/05-11-2020-02.aspx> (дата обращения 19.03.2021).
9. ЕЭК и Исполком СНГ проведут совместные мероприятия в сфере интеллектуальной собственности в 2021 году. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://eec.eaeunion.org/news/eek-i-ispolkom-sng-provedut-sovmestnye-meropriyatiya-%20v-sfere-intellektualnoj-sobstvennosti-v-2021-godu> (дата обращения 19.03.2021).
10. Инновационное развитие и перспективные технологии в металлургии ЕАЭС обсудят в ЕЭК. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://eec.eaeunion.org/news/innovatsionnoe-razvitie-i-perspektivnye-tehnologii-v-metallurgii-eaes-obsudyat-v-eek> (дата обращения 19.03.2021).
11. Михаил Мясникович призвал развивать в ЕАЭС промышленную кооперацию в высокотехнологичных отраслях. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://news.egov.itmo.ru/21\\_02\\_05-2.html](https://news.egov.itmo.ru/21_02_05-2.html) (дата обращения 19.03.2021).
12. Состоялась встреча члена Коллегии (министра) по торговле Евразийской экономической комиссии (ЕЭК) Андрея Слепнева с Чрезвычайным и полномочным послом Финляндии в РФ Антти Хелантеря. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://news.egov.itmo.ru/21\\_01\\_27\\_1.html](https://news.egov.itmo.ru/21_01_27_1.html) (дата обращения 19.03.2021).
13. Селищева Т.А., Селищев А.С. Страны ЕАЭС в условиях сопряжения с инициативой КНР «Один пояс – Один путь» // Проблемы современной экономики. 2020. № 2 (74). С. 12-17.
14. Список приоритетных сервисов для экосистемы цифровых транспортных коридоров ЕАЭС выходит на финальную стадию согласования. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.eurasiancommission.org/ru/nae/news/Pages/20-11-2020-02.aspx> (дата обращения 19.03.2021).
15. Таможенные службы стран ЕАЭС и Вьетнама углубляют взаимодействие по электронному обмену информацией. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://eec.eaeunion.org/news/tamozhennye-sluzhby-stran-eaes-i-vietnama-uglublyayut-vzaimodejstvie-po-elektronnomu-obmenu-informatsiej> (дата обращения 19.03.2021).
16. Цифровая повестка ЕАЭС: 2025 / Евразийская экономическая комиссия. М., 2019. 199 с.
17. Чжан Ваньтин, Селищева Т.А., Дятлов С.А. Цифровой Шелковый путь как форма сопряжения Евразийского экономического союза и проекта «Один пояс-Один путь» // Проблемы современной экономики. 2021. № 1 (77). С. 14-19.

Радковская Н.П., Клочкова Е.Н., Львова Ю.Н.

**ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ РОССИЙСКОГО ФИНАНСОВОГО РЫНКА  
КАК КЛЮЧЕВАЯ СТРАТЕГИЯ В ПОСТКОВИДНЫЙ ПЕРИОД**

***Аннотация.** В статье проведен обзор эмпирических исследований по вопросам цифровой трансформации российского финансового рынка, а также определено место цифровой трансформации банковского сектора в общем мировом пространстве. Определено развитие цифровых технологий на финансовом рынке в качестве одного из важнейших направлений государственной политики в сфере цифровизации экономики. Проанализированы современные финансовые технологии на финансовом рынке в области цифровизации и определены основные участники рынка финансовых технологий.*

***Ключевые слова.** Финансовый рынок, цифровизация, банк, цифровой рубль, финансовая платформа, технология.*

Radkovskaya N.P., Klochkova E.N., Lvova Y.N.

**DIGITAL TRANSFORMATION OF THE RUSSIAN FINANCIAL MARKET  
AS A KEY STRATEGY IN THE POST-COUNTRY PERIOD**

***Abstract.** The article reviews empirical research on the digital transformation of the Russian financial market and defines the place of the digital transformation of the banking sector in the overall global space. The development of digital technologies in the financial market was defined as one of the most important directions of state policy in the sphere of digitalization of the economy. Modern financial technologies in the financial market in the field of digitalization were analyzed and the main participants of the financial technology market were identified.*

***Keywords.** Financial market, digitalization, bank, digital ruble, financial platform, technology.*

**Введение**

Развитие цифровых технологий на российском финансовом рынке является одним из важнейших направлений государственной политики в сфере цифровизации экономики. Цифровая трансформация экономики является приоритетной задачей стратегии развития страны [1]. В то же время, пандемия новой коронавирусной инфекции (COVID-19), которая в 2020 г. захлестнула весь мир и повлекла за собой введение небывалых по масштабам антиковидных действий правительств с целью сдерживания

---

ГРНТИ 06.73.01

© Радковская Н.П., Клочкова Е.Н., Львова Ю.Н., 2021

Надежда Петровна Радковская – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры банков, финансовых рынков и страхования Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Елена Николаевна Клочкова – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры банков, финансовых рынков и страхования Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Юлия Николаевна Львова – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры банков, финансовых рынков и страхования Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Контактные данные для связи с авторами (Клочкова Е.Н.): 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21 (Russia, St. Petersburg, Sadovaya str., 21). Тел.: 8 (812) 310-26-91. E-mail: klochkovaen@yandex.ru.

Статья поступила в редакцию 29.04.2021.



темпов роста и распространения инфекции, включая введение глобальных локдаунов и беспрекословных мер самоизоляции населения, явилась триггером в развитии современных финансовых технологий на основе глобальной цифровизации как на мировом, так и на внутреннем финансовых рынках, которые должны обеспечить доступ к финансовым продуктам не только участников бизнес-сообщества, но и населения страны.

#### *Материалы и методы*

При проведении исследования в качестве исходных данных были использованы материалы Банка России, опубликованные на его официальном сайте, кроме того, учитывались результаты аналитических исследований о ключевых изменениях на рынке финансовых технологий, размещенных на портале Bloomchain, также аналитические данные и обзоры развития цифровых технологий на финансовом рынке исследовательского центра компании Deloitte, аудиторско-консалтинговой компании «Эрнст энд Янг», консалтинговой компании BSG и аналитического центра НАФИ.

Вопросам цифровой трансформации экономики и развития цифровых технологий на финансовом рынке посвящены многочисленные научные исследования зарубежных и российских авторов. В публикациях можно выделить теоретические и практические аспекты цифровизации именно банковского сектора в направлении развития новых банковских продуктов и услуг, авторский подход к определению этапов развития цифровизации в российской банковской системе, сформулированы рекомендации по расширению внедрения цифровых технологий в банках [2].

Наблюдаемые на мировых финансовых рынках тренды по развитию цифровых финансовых активов, в том числе цифровых валют центральных банков, рассматриваются как вопросы трансформации денежно-кредитной политики центральных банков в условиях введения новых видов денег «под воздействием глобальных сдвигов, к которым привела цифровая революция» [3]. Авторами рассматриваются подходы идентификации и качественной оценки рисков, которые присутствуют при развитии и использовании цифровых валют в децентрализованных платежных системах, а цифровая валюта центральных банков выступает в качестве перспективной формы цифровизации денег [4].

Определению сущностных характеристик и уникальных особенностей цифровых платформ, а также особенностям и тенденциям развития зарубежных и российских платформенных компаний посвящена работа авторов [5], в которой определяется не только вопрос важности и необходимости формирования и развития цифровых платформ, обеспечивающих экономический рост посредством развития инноваций и конкуренции на рынке, но и сформулирован авторский понятийный аппарат и дается определение таким дефинициям, как «цифровая платформа», «платформенная бизнес-модель», «платформенная экосистема».

#### *Результаты и их обсуждение*

Переход на платформенные модели и экосистемы является одним из ключевых трендов развития и российской цифровой экономики, и глобальной. Цифровая платформа – это сложная информационная система, обеспечивающая выполнение функций взаимосвязи между участниками рынка, открытая для использования клиентами и партнерами, включая разработчиков приложений, поставщиков услуг и агентов, позволяющая значительно улучшить качество жизни потребителей финансовых и нефинансовых услуг. Платформы дают возможность клиентам совершать покупки и осуществлять финансовые расчеты в онлайн режиме и в несколько кликов.

Изначально цифровые платформы были привилегией только крупных высокотехнологичных компаний, теперь они доступны для широкого круга участников независимо от сферы их деятельности. Активное продвижение глобальными корпорациями цифровых продуктов и развитие инновационных технологий привело к переходу платформ на новый уровень – создание экосистем. Впервые определение экосистеме дал Джеймс Мур в работе «Смерть Конкуренции» (англ. The Death of Competition). По его мнению, экосистема – это набор собственных или партнерских сервисов, объединенных вокруг одной компании [6].

Современные экосистемы собрали на своих платформах разнонаправленный бизнес, осуществляя деятельность, основанную на принципах «одного окна», что позволяет проводить все операции в едином мобильном приложении. Кроме того, аккумулирование большого массива персональных данных (Big Data) и их цифровая обработка дают возможность экосистеме сформировать «портрет клиента» и обеспечить бесшовность продвижения услуг на основе адресного подхода при продаже продуктов

с учетом их кастомизации под потребности конкретного человека. Важнейшим достоинством экосистемы является клиентоцентричность используемой модели бизнеса. Другим преимуществом платформ и экосистем является дезинтермедиация – устранение посредников из производственно-сбытовой цепочки движения продуктов от производителя к потребителю, что дает возможность значительно снизить их себестоимость.

Технологическая революция привела к трансформации традиционной модели экономических отношений, создав предпосылки для появления цифровой экономики и ее ключевых сегментов – платформенной экономики и экономики экосистем. В свою очередь, платформенные решения послужили основой для формирования экономики совместного потребления (sharing economy – «ширинг»), как уникального феномена и глобального тренда развития современного общества на основе рационального потребления и ответственного отношения к экологии. Ширинг, как правило, охватывает ряд секторов, обеспечивающих транзакции между отдельными участниками и организациями посредством использования цифровых платформ, например, для совместного финансирования (collaborative finance), пирингового кредитования (crowd-funding and peer-to-peer lending), совместного использования транспорта, пирингового размещения в неиспользуемых жилых помещениях и др.

Цифровые инновации и переход к Индустрии 4.0, ориентированной на потребности человека, позволили говорить еще об одном явлении в развитии современного общества – это крафтовая революция и крафтовая экономика. Под этим понимают кастомизацию товаров и услуг и их персонализацию (клиентоориентированность) еще на стадии предложения. Основной идеей формирования крафтовой экономики является отказ от массовых товаров и услуг в пользу индивидуализации и самовыражения человека. Этому как нельзя лучше отвечает модель экосистемы, ориентированной на потребности конкретного потребителя.

О создании экосистем в различных секторах экономики, в том числе в финансовом, впервые заговорили на Западе еще 20 лет назад. Сегодня это – мировой тренд развития рынка. Возможность получения в экосистеме широкого спектра услуг в режиме «одного окна» и в онлайн формате стала особенно актуальной в условиях пандемии и принятия ограничительных мер во всех сферах жизнедеятельности человека. Следует отметить, что экосистема не только трансформирует бизнес-модель цифровой платформы, но и формирует новый тип пользовательского поведения клиентов, максимально привязывая их к своей продуктовой корзине, в состав которой входят пакетные предложения финансовых продуктов и нефинансовых сервисов (банкинг и платежи, маркетплейсы, услуги связи, онлайн-кинотеатры, такси, доставка еды и продуктов питания, медицина, хранилище данных, гейминг и др.).

За последние годы локальные финансовые компании превратились в транснациональные цифровые платформы и экосистемы, действующие без географических ограничений и свободно проникающие через отраслевые барьеры. В настоящее время на глобальном рынке действуют 12 крупнейших транснациональных финансовых экосистем [7], из числа которых лучшими в мире (по версии Global Finance) признаны американские Citi, Google Pay, Goldman Sachs; лучшей в Восточной и Центральной Европе – mBank. В России лидирующей экосистемой является Сбербанк, который с 2017 г. вложил в ее создание и развитие 1 млрд долларов или 3% от чистой прибыли, направив денежные средства на приобретение различных компаний и сервисов [8].

В 2020 г. в разгар пандемии Сбербанк провел ребрендинг, сменив название на «Сбер», и представил потребителям новую линейку уникальных сервисов экосистемы: berBox (ТВ-приставка, позволяющая смотреть фильмы, слушать музыку, играть в онлайн игры, используя телевизор); SberPortal (умный экран, снабженный сенсором, функцией голосового управления, широкоугольной оптикой и качественной акустикой); SberPay (платежный сервис, аналог Google Pay, встроенный в приложение «Сбербанк Онлайн»); «СберДиск» (облачное хранилище для физических лиц). В настоящее время в экосистему банка входит более 40 финансовых и нефинансовых компаний. К другим наиболее значимым российским экосистемам можно отнести экосистему ВТБ, Тинкофф Банка, Mail.ru Group и «Яндекс».

Возможности экосистемы практически безграничны за счет ее способности использовать новейшие технологии и встраивать дополнительные цифровые платформы, такие как Open API, Маркетплейс и др. Так, например, «Сбер» одним из первых в России позволил компаниям упростить взаимодействие с банком, применив технологию Fintech API (Open API), разрешив им получать доступ к услугам в его IT-инфраструктуре, тем самым упростив и автоматизировав взаимодействие банка и

клиентов. В 2021 г. «Сбер» в рамках развития e-commerce (электронной коммерции) экосистемы запускает проект универсального кросс-категорийного маркетплейса.

Следует отметить, что в России Центральный банк активно поддерживает развитие инноваций на финансовом рынке. В 2017 г. он инициировал Проект создания единой платформы «Маркетплейс», основной целью которого стало создание регуляторных условий для дистанционной продажи финансовых продуктов и формирование законодательной и нормативной базы для обеспечения удаленного доступа к розничной продаже финансовых продуктов (услуг), зарегистрированных в специальном реестре (регистраторе финансовых транзакций) на территории страны. В 2020 году был принят Федеральный закон № 211-ФЗ от 20.07.2020 г. «О совершении финансовых сделок с использованием финансовой платформы» [9], регулирующий отношения по вопросам оказания операторами финансовых платформ услуг по обеспечению совершения финансовых сделок между потребителями финансовых услуг и финансовыми организациями.

Сейчас в реестр Банка России включены три финансовые платформы: «Финуслуги», где можно открыть банковский вклад и купить полис ОСАГО, «ВТБ Регистратор», которая предлагает внебиржевые государственные облигации, Специализированный депозитарий «ИНФИНИТУМ» с линейкой паев паевых инвестиционных фондов. Выписку по операциям на финансовых платформах можно получить у Регистратора финансовых транзакций, в том числе на Едином портале госуслуг. Реализуемый проект «Маркетплейс 2.0» позволит расширить спектр продуктов и сервисов на финансовых платформах, в том числе для юридических лиц, и будет способствовать повышению конкуренции на рынке и дальнейшему развитию дистанционных финансовых услуг.

Общественные консультации Банка России по вопросам внедрения на финансовый рынок цифровой валюты (ЦВЦБ, central bank digital currency, CBDC) как дополнительной формы российской национальной валюты в цифровом виде с целью развития национальной платежной системы, стали одним из главных новостных трендов на финансовом рынке в 2020-2021 гг. Принятая Банком России Концепция цифрового рубля предусматривает целевую модель введения цифрового рубля на основе двухуровневой розничной модели, предусматривающей возможность обеспечения взаимодействия клиентов с платформой цифрового рубля через мобильные приложения финансовых организаций, а также подходы денежно-кредитной политики и ключевые этапы реализации проекта, предусматривающие создание прототипа платформы цифрового рубля к концу 2021 г. и запуск его тестирования к 1 кв. 2022 г., а также поэтапное развитие платформы цифрового рубля [10].

Пандемия новой коронавирусной инфекции явилась триггером стремительного развития новых финансовых технологий, в первую очередь, это относится к развитию ИТ-технологий. Появление новых цифровых продуктов и услуг и реализации их с помощью дистанционных каналов дистрибуции, внедрение биометрических систем привело к изменению индустрии финансовых услуг. При этом происходит вытеснение традиционных участников финансового рынка и использования традиционных моделей бизнеса, за счет ориентации на онлайн-модели с целью снижения операционных затрат и сохранения доли рынка. Переход банков на цифровой формат обслуживания клиентов повлек за собой закрытие более 3 200 филиалов, отделений, дополнительных и иных офисов банков за 2018-2019 гг.

Развитие индустрии финансовых технологий началось после мирового финансового кризиса 2008 года и сопровождалось бурным ростом рынка мобильных технологий, что позволило обеспечить сокращение расходов предприятий. Пандемия COVID-19 стала катализатором развития и внедрения технологий управления, которые позволили ускорить переход крупнейших участников финансового рынка на финансово-технологичные продукты за счет внедрения массового дистанционного обслуживания. По данным «Ernst&Young» [11], средний уровень проникновения финансовых технологий в мире в 2019 году составил 64%. Россия, заняв 3 место по данному показателю, значение которого составило 82%, вошла в лидеры наряду с Индией (2 место, 87%) и Китаем (2 место, 87%).

Данные исследований компании Adjust совместно с Artporia [12], в котором были проанализированы банковские, платежные и инвестиционные приложения в контексте исследования роста финансовых приложений и сервисов и роста количества сессий, показали, что число платежных сессий в 2020 году (по сравнению с аналогичным периодом 2019 года) выросло на 49%, число сессий в банковских и платежных сервисах – на 26%, число инвестиционных сессий – на 88,14% в мире в целом, а в России – на 64%. Также стоит отметить, что лидером в мировом сообществе по времени пользования

банковскими и платежными приложениями является Россия – 11,5 мин, при мировом показателе среднего пребывания в приложениях 8,35 мин.

Общее количество банковских приложений в 2020 году выросло на 26%, при этом пандемия изменила потребительские настроения клиентов коммерческих банков, которые в целях сохранения личного здоровья стали активнее пользоваться мобильными приложениями, рост данного показателя составил 63%. Для России отличительным показателем активности использования цифровых банковских сервисов, по данным исследования НАФИ, является показатель роста пользователей мобильных банковских приложений на 51% в 2019 году (+26% к 2018 г.), пользователей интернет-банкингом на 37% (+16% к 2018 г.) [13].

Еще одним направлением развития финансовых технологий стало развитие финтех-кредитования посредством мобильных приложений и небанков через кредитные платформы (P2P-платформы и маркетплейс). Предполагаемый рост по итогам 2020 года должен составить 9,1% по сравнению с данными 2019 года, а к 2024 году объем рынка достигнет 396,8 млрд долл. США, при этом в 2017 году мировая индустрия финтех-кредитования оценивалась лишь в 181,2 млрд долл. США [14].

Главными участниками рынка финансовых технологий в России являются банки. По данным исследования KPMG [15], 86% из числа крупных банков имеют собственные программы развития цифровых технологий, основными направлениями из которых являются: Open API, искусственный интеллект, Big Data, роботизация, создание чат-ботов и оптическое распознавание. Ведущими игроками рынка по размеру вложений в развитие финансовых технологий по итогам 2018 года стали Сбербанк (108,2 млрд руб.), ВТБ (21,68 млрд руб.), Россельхозбанк (5,35 млрд руб.), Газпромбанк (4,88 млрд руб.) [16], при этом цифровая трансформация банков, прежде всего, связана с развитием их собственных финансовых и нефинансовых экосистем.

Лидерами среди топ-50 российских банков по уровню развития цифровизации по итогам 2020 г. стали «Тинькофф», ВТБ, Сбербанк, Райффайзенбанк и Альфа-Банк. Также стоит отметить, что именно банковский сектор оказался наиболее подготовленным к цифровой трансформации в период пандемии, как на внутреннем рынке, так и в международном сравнении, что отмечают специалисты Boston Consulting Group [17]; Россия входит в десятку стран-лидеров по уровню развития цифрового банкинга согласно рассчитанному Deloitte индексу цифровизации банков по 15 российским банкам, позволяющему оценить уровень их цифровой зрелости и проанализировать конкурентную среду (см. рис.) [18].

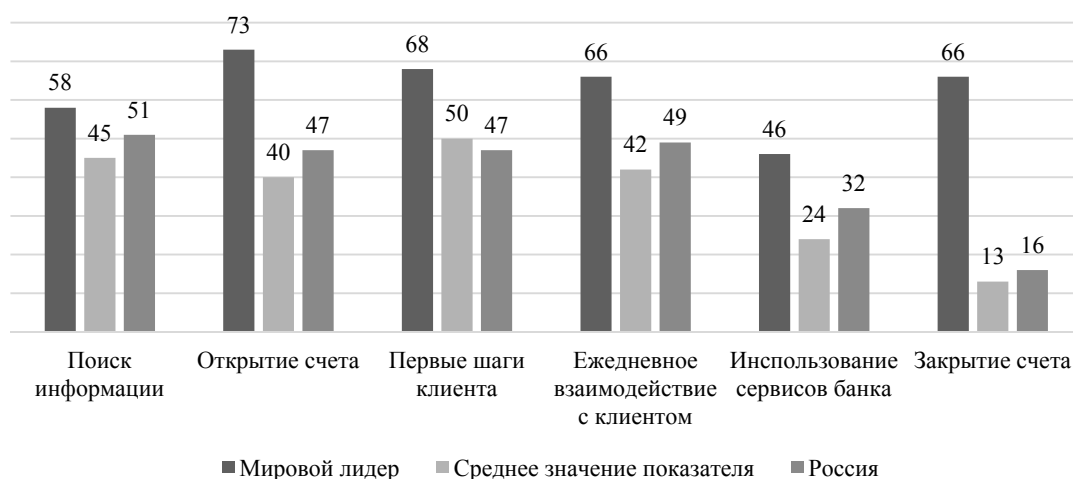


Рис. Индекс цифровизации банков по этапам клиентского пути Customer journey map (CJM) (Россия vs лидеры рынка), % [18]

В то же время, введенные ограничения в период пандемии потребовали от банковского сообщества принятия незамедлительных действий, и 60% банков были вынуждены закрыть свои отделения офисов или сократить часы их работы.

### Заключение

Подводя итог рассмотрению вопросов цифровой трансформации российского финансового рынка, необходимо отметить, что банки являются главными участниками рынка финансовых технологий. Диджитализация банковских продуктов является одним из основных направлений модернизации банковской деятельности в формате цифрового развития на протяжении уже нескольких лет, поэтому вопрос цифровизации банковских процессов не стал новым для участников финансового рынка в период пандемии, а только заставил ускорить темпы перехода к обслуживанию клиентов в режиме онлайн и развитию процессов удаленного (дистанционного) обслуживания клиентов.

Полученный опыт банковского сообщества в период действия карантинных мер применительно к проведению таких банковских операций, как открытие расчетных счетов субъектам малого и среднего бизнеса и текущих счетов физическим лицам без личного присутствия их в отделениях банков, на условиях их последующей явки для проведения идентификации, был положительно оценен и предложен к дальнейшему использованию в банковской практике и после окончания пандемии, что требует, в свою очередь, определенных законодательных изменений в сфере банковской деятельности и развития функциональности Единой системы идентификации и аутентификации.

### ЛИТЕРАТУРА

1. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года: Указ Президента РФ от 07.05.2018 г. № 204.
2. Рудакова О.С., Маркова О.М. Цифровой банкинг в России: научная интерпретация, организационная структура и векторы развития (вопросы теории и практики) // Банковские услуги. 2021. № 3. С. 2-14.
3. Шакер И.Е. Цифровая валюта Центрального банка: трансформация финансовой экосистемы и эволюция видов денег // Финансы. Деньги. Инвестиции. 2018. № 3 (67). С. 8-17.
4. Ларина О.И., Акимов О.М. Цифровые деньги на современном этапе: ключевые риски и направления развития. Финансы: теория и практика. 2020. № 24 (4). С. 18-30.
5. Гелисханов И.З., Юдина Т.Н., Бабкин А.В. Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2018. Т. 11, № 6. С. 22-36.
6. Moore J.F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York: Harper Business, 1996.
7. Мамчиц Р. Крупнейшие зарубежные финансовые экосистемы: результаты и планы на 2020 год // Национальный банковский журнал. 2020. № 03 (189).
8. Сбербанк инвестировал около \$1 млрд в небанковскую часть экосистемы за три года. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.interfax.ru/business/671108> (дата обращения 16.04.2021).
9. О совершении финансовых сделок с использованием финансовой платформы: Федер. закон Рос. Федерации от 20 июля 2020 г. № 211-ФЗ.
10. Концепция цифрового рубля. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://cbr.ru/Content/Document/File/120075/concept\\_08042021.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/120075/concept_08042021.pdf) (дата обращения 09.04.2021).
11. Global FinTech Adoption Index. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hollandfintech.com/wp-content/uploads/2019/06/eu-global-fintech-adoption-index.pdf> (дата обращения 01.04.2021).
12. Мобильный отчет о финансовой вертикали 2020. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.adjust.com/ru/resources/ebooks/mobile-finance-report-2020> (дата обращения 19.03.2021).
13. Более половины россиян пользуются цифровым банкингом. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://nafi.ru/analytics/bolee-poloviny-rossiyan-polzuyutsya-tsifrovym-bankingom> (дата обращения 24.03.2021).
14. Fintech lending industry to hit \$291bn in 2020. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://bmmagazine.co.uk/in-business/fintech-lending-industry-to-hit-291bn-in-2020> (дата обращения 18.03.2021).
15. Будущее розничных банковских услуг. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2021/01/ru-future-of-retail-banking.pdf> (дата обращения 18.03.2021).
16. Bloomchain. ФИНТЕХ 2019 годовое исследование рынка финансовых технологий в России. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://bloomchain-cdn.s3.amazonaws.com/uploads/pdf/9b7d1e8e-b499-11ea-9b11-0242ac130004/original.pdf?v=63762914721> (дата обращения 10.03.2021).
17. Пандемия Covid-19 сделала цифровую трансформацию неотложным приоритетом для банков. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.bcg.com/ru-ru/press/21apr2020-covid-19-pandemic-makes-digital-transformation-priority-for-banks> (дата обращения 18.03.2021).
18. Результаты исследования Deloitte Digital Banking Maturity 2020. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ce/Documents/financial-services/ce-digital-banking-maturity-2020.pdf> (дата обращения 16.03.2021).

Руденко М.Н.

**СОЦИАЛЬНОЕ НЕРАВЕНСТВО И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ РЕГИОНА  
(НА ПРИМЕРЕ ПЕРМСКОГО КРАЯ)**

**Аннотация.** В условиях современной международной глобализации и происходящих внутригосударственных трансформационных изменений исключительное значение в научно-теоретическом, экономическом и политическом аспектах приобретают вопросы обеспечения экономической безопасности на национальном уровне. В то же время структурная неоднородность пространства России в природно-географическом, ресурсном и социальном аспектах приводит к экономической неоднородности регионов, а это, в свою очередь, повышает роль механизмов обеспечения экономической безопасности, применяемых именно на региональном уровне. Поэтому процесс обеспечения экономической безопасности государства должен реализовываться на основе учета и соблюдения безопасности его территориальных частей, что подтверждает актуальность исследования проблем экономической безопасности отдельного региона, направленного на разработку рекомендаций достижения его устойчивого развития и обеспечения тем самым экономической безопасности субъекта РФ. Основу статьи составляет оценка современного уровня экономической безопасности Пермского края на основе систематизации теоретико-методических подходов к определению и оценке экономической безопасности отдельного региона и анализе статистических данных по региону за 2017-2020 гг. Проводится выявление проблемных зон исследуемой системы, а также определение перспективных направлений по их ликвидации либо нейтрализации.

**Ключевые слова.** Экономическая безопасность региона, факторы экономической безопасности, факторы и методы оценки экономической безопасности.

Rudenko M.N.

**SOCIAL INEQUALITY AND ECONOMIC SECURITY OF THE REGION  
(IN THE EXAMPLE OF THE PERM REGION)**

**Abstract.** In the context of modern international globalization and the ongoing domestic transformational changes, the issues of national economic security are of paramount importance in the scientific, theoretical, economic, and political aspects. At the same time, the structural heterogeneity of Russia's space in the natural, geographical, resource and social aspects leads to the economic heterogeneity of the regions, and this, in turn, increases the role of economic security mechanisms applied at the regional level. Therefore, the process of ensuring the economic security of the state should be implemented based on taking into account and respecting the security of its territorial parts, which confirms the relevance of the study of the economic security of the individual region, aimed at developing recommendations to achieve its sustainable development and thereby ensure the economic security of the subject of the Russian Federation. The article is based on the assessment of the current level of economic security of the Perm region on the basis of the systematic theoretical and methodical approaches to the definition and assessment of the economic security of the individual region and the analysis of statistics for the region for 2017-2020.

---

© Руденко М.Н., 2021

Марина Николаевна Руденко – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой предпринимательства и экономической безопасности Пермского государственного национального исследовательского университета.

Контактные данные для связи с автором: 614990, г. Пермь, Букирева ул., д. 15 (Russia, Perm, Bukireva str., 15). Тел.: +7 912 885-33-25. E-mail: m.ru.ko@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 30.03.2021.

**Keywords.** *Economic security of the region, economic security factors, factors and methods of assessing economic security.*

### *Введение*

Согласно проведенным ранее автором исследования теоретических подходов и прикладного применения методических рекомендаций оценки уровня экономической безопасности региона (Руденко М.Н., 2015-2020), авторский подход к определению сущности рассматриваемой категории базируется на следующих предпосылках, выделенных в зарубежных и отечественных исследованиях:

- защищенность от внешних угроз [12, с. 66; 13, с. 64];
- состояние экономики, при котором может быть обеспечен устойчивый экономический рост, а также эффективно удовлетворяются общественные потребности [1, с. 4];
- результат состояния институтов власти, которые обеспечивают безопасность, противостоят рискам и угрозам (внешним и внутренним) (Видяпин В.И., Олейников Е.А., 1997);
- взаимосвязанная система различных ее уровней, включая: глобальный, международный, национальный, региональный, уровень отдельно взятой хозяйственной структуры, лица [3, с. 55].

Конкретизируя сущность экономической безопасности в отношении региона, стоит отметить следующие характеристики данной социально-экономической системы:

- это значительная достаточно замкнутая в производственно-экономическом отношении часть территории страны с едиными условиями – как географическими, так и природно-климатическими, схожей специализацией производственно-экономических комплексов, а также социально-экономическими проблемами;
- это единица государственного строя в стране [12, с. 46].

С учетом высокой дифференциации российских регионов, экономическую безопасность региона можно рассматривать как совокупность свойств (факторов и условий) конкретной территории, которые позволяют оценить текущее состояние экономики, поступательность ее развития, стабильность и устойчивость [2, с. 108; 12, с. 46].

С институциональной точки зрения региональный уровень экономической безопасности можно охарактеризовать как способность властей на уровне региона к обеспечению стабильности, устойчивости и конкурентоспособности экономики [3, с. 55], которые проявляются в качестве: возможности проведения собственной экономической политики; возможности уравновешенной реакции на изменения в стране; возможности осуществления экономических мер при социально-опасных ситуациях относительно локальных «экономических» болезней на территории; способности стабильно поддерживать соответствие экономических нормативов, существующих на территории, мировой практике, что приведет к сохранению и восстановлению достойного уровня жизни [2, с. 108; 12, с. 46].

Результатом достижения регионом высокого уровня экономической безопасности является обеспечение соблюдения региональных интересов, а именно: уравненное и вовлеченное участие в системе финансов государства; эффективная защита от возможных угроз внутреннего и внешнего характера при учете баланса с интересами государства; самостоятельность региональной социально-экономической политики; обеспечение достойного качества жизни населения; высокий уровень регионального управления природно-ресурсным и экономическим потенциалом (Руденко, 2020).

### *Материалы и методы*

По мнению автора, уровень экономической безопасности региона может быть оценен с точки зрения стабильности, устойчивости и конкурентоспособности экономики региона. В данном случае целесообразно применение системы социальных и экономических индикаторов развития региона, которые впоследствии сравниваются с пороговыми значениями (методика разработана Митяковым С.Н., Митяковым Е.С. и Романовым Н.А.). Данные показатели исследуются с учетом динамики за определенный временной интервал (несколько лет), что позволит выявить изменения в динамике и определить экономически оправданные «зоны риска». Эмпирической базой исследования выступает Пермский край, основные показатели экономического развития региона представлены в таблице 1.

Как свидетельствуют статистические данные, сектора промышленного производства составляют основную долю в экономике Пермского края. Динамика и структура промышленности находится под

влиянием положительных темпов роста отрасли добычи полезных ископаемых – единственная сфера промышленности, достигшая роста за 2019 г. – индекс производства составил 101,4% в сравнении с 2018 г. Индекс выпуска остальных базовых отраслей экономики Пермского края по состоянию на конец 2019 г. составил 98,9% к показателю 2018 г., а темпы роста в остальных промышленных отраслях являются отрицательными (рис. 1).

Таблица 1

**Исходные данные для оценки экономической безопасности развития исследуемого региона,  
2016-2019 гг. (составлено автором по данным [6])**

Показатель	2016	2017	2018	2019	Темп прироста, %		
					2017	2018	2019
ВРП (валовая добавленная стоимость), в текущих основных ценах, млрд руб.	1 096,0	1 191,4	1 318,5	*	8,70	10,67	-
ВРП на душу населения, тыс руб.	416,2	453,4	503,8	*	8,94	11,12	-
Индекс промышленного производства, %	102,5	100,3	99,5	*	-2,15	-0,80	-
Сальдо внешнеторгового оборота, млрд долл.	3 469,81	4 305,27	4 594,47	4 627,83	24,08	6,72	0,73
Инвестиции в основной капитал, млрд руб.	239,4	245,1	243,6	291,1	2,38	-0,61	19,50
Степень износа основных фондов, %	65,5	65,3	63,5	*	-0,31	-2,76	-
Сальдо консолидированного бюджета, млрд руб. (профицит/дефицит: +/-)	-0,6	0,5	3,9	9,4	-183,3	680,00	141,03
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников, тыс. руб.	30,651	32,952	35,802	39,210	7,50	8,65	9,52
Средний размер назначенных месячных пенсий, тыс. руб.	17,323	13,250	14,070	14,926	-23,51	6,18	6,09
Величина прожиточного минимума, тыс. руб./мес.	9,591	9,978	10,098	10,463	4,04	1,20	3,61
Ожидаемая продолжительность жизни при рождении, лет	70	71	71	72	1,43	0,00	1,41
Уровень безработицы, %	*	6,0	5,4	5,2	-	-10,00	-3,70
Размер жилья, м <sup>2</sup> /жителя	23,2	23,6	24,1	*	1,72	2,12	-

\* Отсутствуют официальные данные.

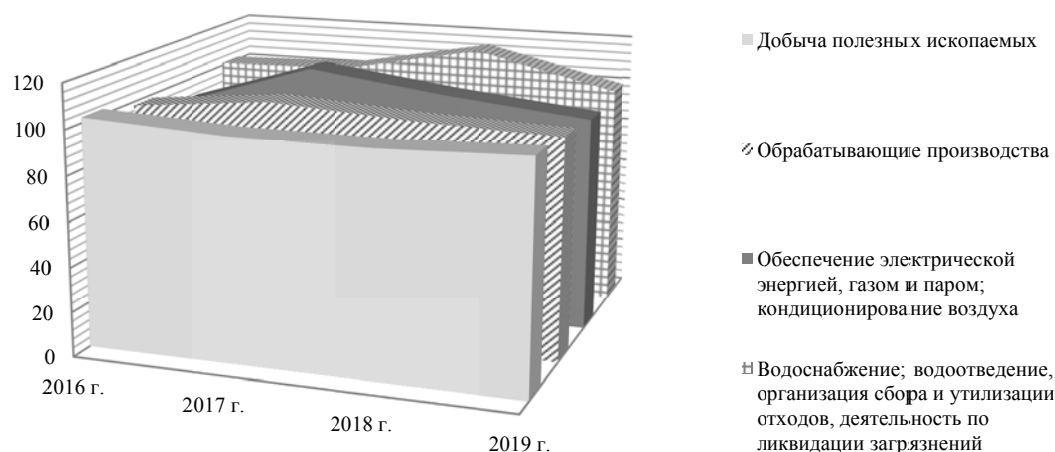


Рис. 1. Индексы производства по видам экономической деятельности в Пермском крае в 2017-2019 гг., в процентах к предыдущему году (составлено автором по данным [6])

Пермский край – единственной регион Приволжского федерального округа (ПФО), в экономике которого по итогам 2019 г. отмечаются отрицательные тенденции индекса промышленного производ-



ства (рис. 2). Несмотря на отмеченные негативные тенденции в сфере промышленности, в 2019 г. на развитие экономики и социальной сферы исследуемого региона было направлено инвестиций в основной капитал в размере 291,1 млрд руб., что на 19,5% больше аналогичного показателя 2018 г.

В сравнении с другими регионами ПФО, объем инвестиций в основной капитал в Пермском крае значительно отстает от аналогичного показателя в Республике Татарстан (640,84 млрд руб.), Республике Башкортостан (322,1 млрд руб.), данные регионы показывают достаточно устойчивый рост показателя инвестиций, что характеризует и более высокую инвестиционную привлекательность, и конкурентоспособность данных регионов на рынке капитала. Объем инвестиций в основной капитал за 2019 г. по Пермскому краю и другим регионам ПФО показан на рисунке 2.

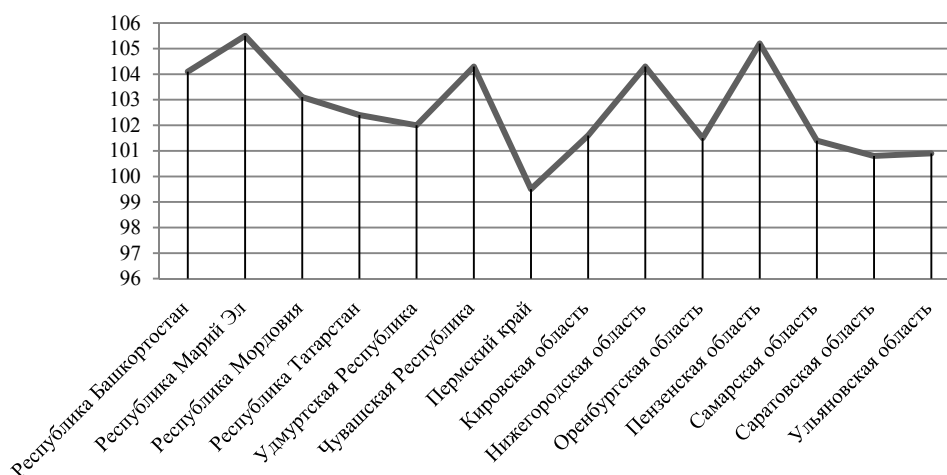


Рис. 2. Индекс промышленного производства Пермского края и других регионов ПФО в 2019 г., в процентах к предыдущему году (составлено автором по данным [6])

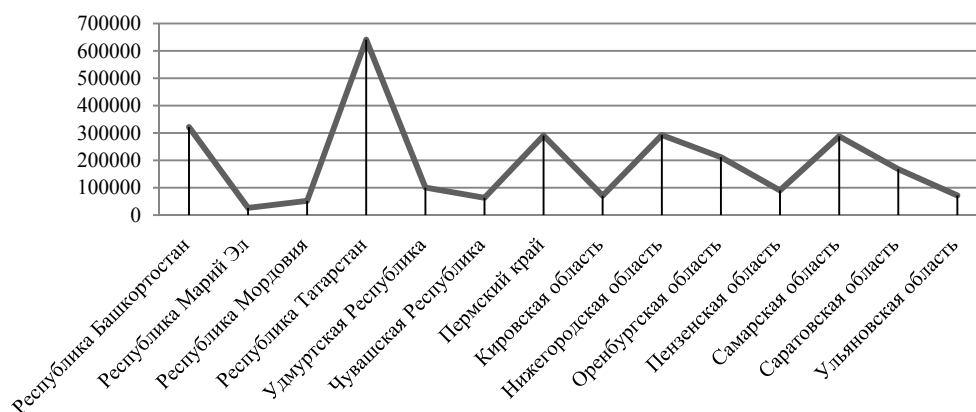


Рис. 3. Объем инвестиций в основной капитал по Пермскому краю и другим регионам ПФО в 2019 г., млн руб. (составлено автором по данным [6])

Внешнеторговый оборот в январе-декабре 2019 года сложился в размере 4 627,83 млрд долларов США, что на 0,73% выше уровня января-декабря 2018 года (в фактических ценах). На конец года сальдо внешнеторгового оборота положительное. Консолидированный бюджет Пермского края по итогам 2019 г. сведен с профицитом: доходы превысили расходы на 9,4 млрд руб., что стало результатом того, что по сравнению с соответствующим периодом 2018 г. доходы бюджета выросли до 183,9 млрд руб. (рост 16,9%) при росте расходов до 174,5 млрд рублей (рост 13,76%).

Наблюдается постепенное снижение уровня безработицы с 2017 году. Показатель составил 5,2% на конец 2018 г. Также отмечается незначительный рост размера жилья на одного жителя. Динамика

ожидаемой продолжительности жизни при рождении по Пермскому краю имеет положительную тенденцию, на конец 2019 г. она составила 72 года.

В соответствии с официальными данными Росстата, в 2019 г. среднемесячная начисленная заработная плата одного работника Пермского края составила 39 209,9 руб., что свидетельствует о росте практически на 10% относительно аналогичного показателя 2018 г. Сравнительная характеристика Пермского края с другими регионами ПФО по данному показателю свидетельствует о том, что по данному показателю регион находится на первом месте (рис. 4). Следовательно, снижение индекса производства в регионе за 2019 г. не привело к снижению заработной платы, что противоречит «золотому правилу экономики».

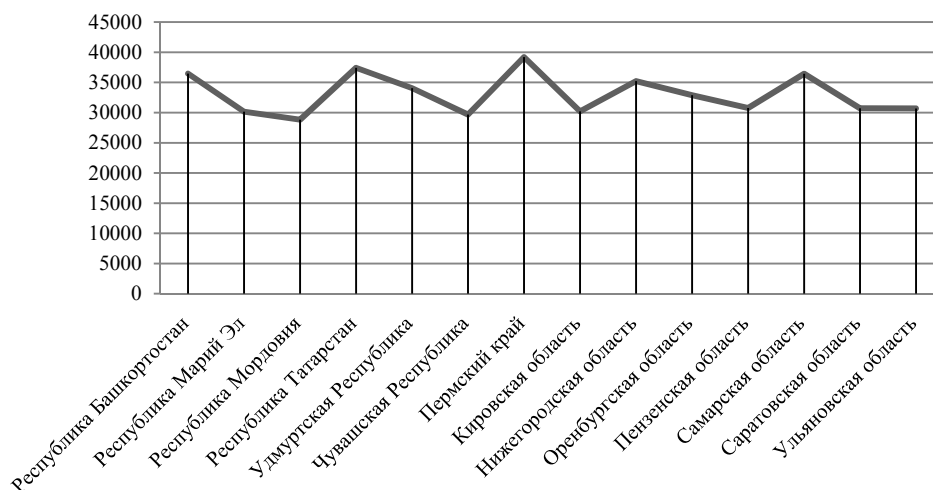


Рис. 4. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций по регионам ПФО в 2019 г., руб. (составлено автором по данным [6])

В целом можно отметить, что отдельные индикаторы социально-экономического развития Пермского края оказывают положительное влияние на уровень экономической безопасности региона (рост ВРП, снижение уровня безработицы, профицит консолидированного бюджета, положительное сальдо внешнеторгового оборота, рост доходов населения, повышение продолжительности жизни населения и др.). Однако следует отметить и некоторые угрозы – снижение темпов роста промышленного производства, старение населения при низком уровне пенсионного обеспечения, недостаточный объем инвестиций в основной капитал при высокой степени износа основных фондов.

В целом можно отметить, что основными угрозами экономической безопасности региона, скорее выступающими как риск-показатели, являются показатели развития социальной сферы. В то же время, неразрывная взаимосвязь между уровнем бедности и темпом и качеством экономического роста уже не требует доказательств и воспринимается обществом как аксиома: главным условием экономического роста является повышения доходов населения. С 2019 г. минимальный размер оплаты труда в Пермском крае составил 10 463 руб./месяц (справочно: в России – 11 280 руб./месяц [6]). Но в сравнении с другими странами (Швейцария, Швеция, Норвегия и др.), минимальная стоимость труда в России находится на уровне 20% от принятых за рубежом МРОТ.

Данные рис. 5 свидетельствуют о том, что основной рост величины прожиточного минимума приходится на 2018 г. Но если рассматривать рост размера прожиточного минимума с учетом инфляции, получается, что при росте номинального размера прожиточного минимума фактическое увеличение будет минимальным, т.е. качественного увеличения уровня жизни населения не происходит. Отношение среднего дохода населения к прожиточному минимуму по Пермскому краю в динамике отображено на рисунке 6.

Что касается данного индикатора экономической безопасности региона, то за последние четыре года он имеет положительную динамику, и, по мнению автора, с одной стороны, отражает положительные тенденции на региональном рынке, а именно рост доходов населения, но, с другой стороны, ведет к определенным негативным последствиям. Данный вывод подтверждается следующими офи-

циальными данными Росстата: на долю 10% наиболее обеспеченного населения региона в 2019 г. приходится 29,38% денежных доходов, 2,08% – на долю 10% наименее обеспеченного населения (справочно: в 2018 году – 29,50% и 2,06% соответственно). Распределение населения Пермского края по размеру среднедушевого денежного дохода представлено на рисунке 7.

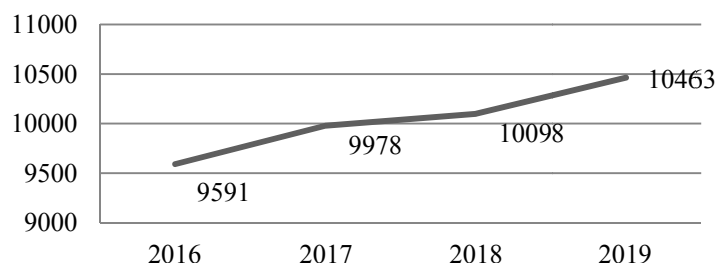


Рис. 5. Динамика величины прожиточного минимума в 2016-2019 гг., в среднем на душу населения, руб./мес. (составлено автором по данным [6])

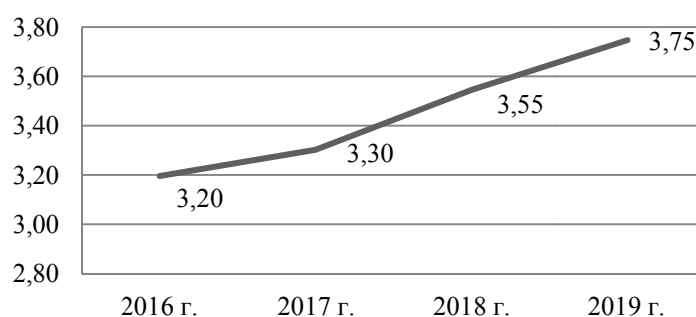


Рис. 6. Динамика отношения среднего дохода населения к прожиточному минимуму по Пермскому краю (составлено автором по данным [6])

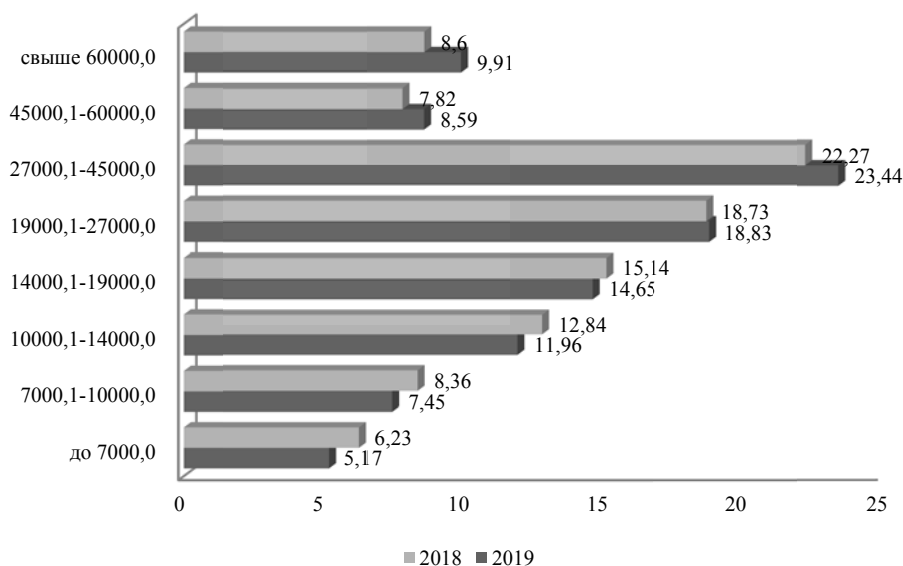


Рис. 7. Распределение населения по размеру среднедушевого денежного дохода и уровень бедности (социально-экономическая дифференциация) в Пермском крае (составлено автором по данным [6])

Численность населения, имеющего среднедушевые доходы ниже прожиточного минимума, составила в анализируемом периоде 364,0 тыс. человек или 13,9% от общей численности населения (в 2018

году – 390,8 тыс. человек или 14,9%) [6]. При достаточно высоком уровне среднемесячной начисленной заработной платы одного пермского работника – Пермский край в 2019 году занимал второе место по величине прожиточного минимума и четвертое по величине среднедушевого денежного дохода среди регионов ПФО [6] – в регионе сохраняется существенный разрыв в уровне доходов 10% наиболее и наименее обеспеченного населения (рис. 8).

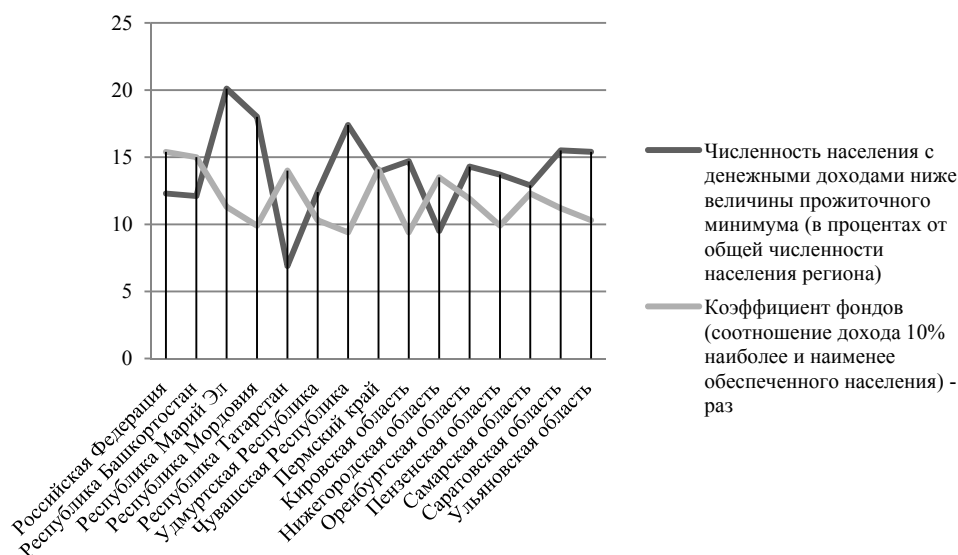


Рис. 8. Доля населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума в регионах ПФО в 2019 г. (составлено автором по данным [6])

Необходимо отметить, что при сравнении с регионами ПФО по данному показателю Пермский край находится на втором месте после Республики Башкортостан. Самые многочисленные группы среди пермских бедняков – пенсионеры и многодетные семьи. Динамика отношения средней пенсии к средней заработной плате по Пермскому краю за 2016-2019 гг. представлена на рисунке 9.

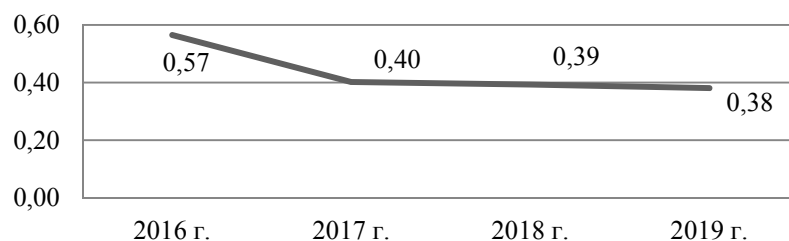


Рис. 9. Динамика отношения средней пенсии к средней заработной плате по Пермскому краю за 2016-2019 гг. (составлено автором по данным [6])

Таким образом, по данному показателю Пермский край имеет негативную тенденцию относительно 2016 года, а с учетом того, что на начало 2020 г. на долю пенсионеров приходится 30,63% всей численности населения в регионе, данный факт представляет угрозу экономической безопасности региона с позиции его социального развития. Для сравнения: средняя пенсия в РФ к середине 2019 г. составила 14 тыс. руб. в месяц, до 2013 г. она не превышала 10 тыс. руб., 10 лет назад была 5 тыс. руб.

#### Результаты и их обсуждение

Приведенные статистические данные, характеризующие уровень бедности в регионе, рассчитаны на основе принятой методики, в основу которой заложена монетарная концепция. Для определения численности лиц, попадающих под категорию бедных, в РФ применяется выборочное обследование бюджетов домохозяйств, которое ограничено такими факторами как малый объем региональных вы-

борок, ориентация на учёт расходов домашних хозяйств – данные ограничения ведут к неполноте учётных данных, что делает результаты исследования достаточно ненадёжными, необъективными по отношению к субъектам России.

Одной из черт абсолютной монетарной бедности в России является наличие такой части населения, которая называется работающими бедными – это люди, чей размер заработной платы при наличии неработающих членов семьи не позволяет преодолеть границу бедности. Подобная проблема часто возникает в домохозяйствах с детьми. Доля таких семей от общего числа малоимущих домашних хозяйств колеблется от 70 до 79%.

Наряду с применяемой монетарной концепцией существует субъективная бедность, которая определяется личным мнением граждан о соотношении их доходов и расходов и оценкой собственного материального положения, что позволяет определить степень социальной удовлетворённости жителей страны. Несмотря на то, что данный метод применяется в России, его результаты, как и результаты относительной концепции, не являются официальными показателями уровня бедности. Тем не менее, он позволяет выявить социальное самочувствие населения, которое невозможно определить лишь цифрами статистики.

Стоит отметить, что результаты абсолютной монетарной концепции существенно расходятся с результатами относительной: по данным фонда «Общественное мнение», к категории «бедный» в начале 2021 г. причисляет себя каждый третий россиянин, что практически в два раза выше формальных показателей, установленных правительственными службами. Среди причин такого положения дел участники опросов называют низкие зарплаты, рост цен и безработицу [4].

К сожалению, ни один регион не находится в безопасной зоне уровня бедности. Безопасной зоной уровня бедности принято считать менее 7%. Рост числа бедных негативно сказывается на экономическом развитии региона и препятствует созданию институтов социального государства. Вследствие этого из-за увеличения неравномерности в распределении доходов, собственности и прав тормозится рост внутреннего рынка. В результате низкий уровень жизни населения оказывает неблагоприятное влияние на экономические процессы и представляет реальную угрозу экономической безопасности и региона, и страны.

Сокращение количества бедного населения возможно только при экономическом росте, при котором увеличиваются доходы населения, т.е. при отсутствии положительного экономического развития невозможно быстрое снижение бедности, что мы и наблюдаем в Пермском крае. Основным инструментом получения дохода является работа, при отсутствии возможности работать, в ситуации безработицы, экономически активное население, которое ищет работу, находится за чертой бедности, до тех пор, пока ситуация с безработицей не разрешится.

#### *Выводы и рекомендации*

В качестве мероприятий, способствующих сокращению доли бедного населения, основанных на результатах проведенного анализа ситуации в Пермском крае, автор рекомендует:

- пересмотр методики отнесения людей в категорию бедных, исходя из расходов населения, а не только из доходов, что соответствует мировой практике;
- развитие малого и среднего бизнеса на основе совершенствования институтов его поддержки в регионе;
- развитие новых, поддержка имеющихся отраслей промышленности, представленных в регионе;
- социальные гарантии населению;
- качественное образование: именно качественное профессиональное образование позволит человеку получить достойную работу или претендовать на должности с высокой заработной платой;
- адресная помощь малоимущим: людям нужна адресная помощь, которая позволила бы выбраться из ситуации бедности;
- пересмотр вопросов регулирования миграционных потоков: так, к примеру, в работе Н.В. Проскуриной «Статистический анализ уровня бедности населения Российской Федерации» доказано, что увеличение миграционного коэффициента сокращает долю бедного населения.

Главный путь решения проблемы бедности – экономическое развитие региональной системы, и страны в целом. Особенно важен этот тезис в свете переживаемого сегодня Россией коронакризиса. Как показал опыт преодоления предшествующих кризисов [7, 8] – активные и согласованные меры

федеральных и региональных властей должны быть направлены на скорейший перезапуск экономического роста. Это позволит решить большинство проблем обеспечения экономической безопасности российских регионов.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Абалкин Л.И.* Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение // Вопросы экономики. 1994. № 12. С. 4–13.
2. *Антошкин В.К.* Экономическая и национальная безопасность регионов // Вестник Бердянского университета менеджмента и бизнеса. 2014. № 2 (26). С. 108-109.
3. *Бондаревская О.Н.* Экономическая безопасность регионов в системе экономической безопасности государства // Научный вестник международного гуманитарного университета. 2017. № 5. С. 54-57.
4. Комплексная методика диагностики экономической безопасности территориальных образований Российской Федерации / Татаркин А.И., Куклин А.А. Мызин А.Л. и др. Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 1998.
5. *Дризе Д.* Бедность становится нормой жизни. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/4616036> (дата обращения 26.02.2021).
6. Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Пермскому краю. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://permstat.gks.ru> (дата обращения 26.02.2021).
7. *Плотников В.А.* Управление социально-экономическим развитием регионов в посткризисных условиях // Известия Курского государственного технического университета. 2010. № 3 (32). С. 93-100.
8. *Плотников В.А., Вертакова Ю.В.* Последствия современных экономических трансформаций и пути преодоления финансового кризиса в России // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2010. № 6. С. 71-78.
9. *Руденко М.Н.* Взаимосвязь социально-экономического развития и состояния экономической безопасности // Экономика и предпринимательство. 2015. № 10. С. 149-157.
10. *Руденко М.Н.* Способы оценки показателей экономической безопасности региона // Вестник Прикамского социального института. 2016. № 2 (74). С. 27-36.
11. *Харисова Е.В.* Механизм обеспечения экономической безопасности региона // Экономические науки. 2017. № 75-2.
12. *Свердан М.М.* Региональная экономика и экономическая безопасность региона // Вестник Херсонского государственного университета. 2013. Вып. 1. С. 46-52.
13. *Jiang Yong.* Economic Security: Redressing Imbalance // China Security. 2008. Vol. 3 (2). P. 66–85.
14. *Kirshner J.* Political Economy in Security Studies after the Cold War // Review of International Political Economy. 1988. Vol. 5 (1). P. 64-91.

Тавдидишвили А.Е., Зинин В.Л., Тихонова М.В.

## АНАЛИЗ И ГРУППИРОВКА ПРОБЛЕМ РАЗВИТИЯ МНОГОТОПЛИВНЫХ АВТОЗАПРАВОЧНЫХ СТАНЦИЙ В РОССИИ

**Аннотация.** В статье рассматривается нынешнее состояние и перспективы развития инфраструктуры многотопливных автозаправочных комплексов и влияние этого развития на различные сферы социально-экономического развития Российской Федерации. Авторами проанализирована Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года и даны предложения по достижению перечня целей упомянутой стратегии.

**Ключевые слова.** Заправочные комплексы, топливная энергетика, природный газ, водородное топливо, многотопливные заправочные комплексы, транспортная стратегия, экология.

Tavdidishvili A.E., Zinin V.L., Tikhonova M.V.

## ANALYSIS AND GROUPING OF PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF MULTI-FUEL FILLING STATIONS IN RUSSIA

**Abstract.** The article examines the current state and prospects of the development of the infrastructure of multi-fuel filling stations and the impact of this development on various spheres of socio-economic development of the Russian Federation. The authors analyze the Transport Strategy of the Russian Federation for the period up to 2030 and give suggestions for achieving the list of goals of this strategy.

**Keywords.** Refueling complexes, fuel energy, natural gas, hydrogen fuel, multi-fuel filling stations, transport strategy, ecology.

### Введение

Ключевым документом, определяющим основные направления развития транспортного сектора России, является «Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года», утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 22 ноября 2008 года № 1734-р (далее – Стратегия) [7].

В соответствии со Стратегией долгосрочной целью развития транспортной системы является удовлетворение потребностей инновационного социально ориентированного развития экономики и общества в конкурентоспособных качественных транспортных услугах. Достижение этой стратегической цели должно быть обеспечено путем эффективного развития конкурентной среды в транспортной отрасли, создания оптимальных резервов в развитии инфраструктуры, достижения передового уровня развития техники и технологий, усиления внимания к социальным и экологическим факторам,

---

ГРНТИ 06.71.03

© Тавдидишвили А.Е., Зинин В.Л., Тихонова М.В., 2021

Александр Евгеньевич Тавдидишвили – аспирант кафедры управления предприятиями и производственными комплексами Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Василий Леонидович Зинин – кандидат экономических наук, исполнительный директор Национальной газомоторной ассоциации.

Маяя Владимировна Тихонова – кандидат экономических наук, доцент, заместитель заведующего кафедрой управления предприятиями и производственными комплексами Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Контактные данные для связи с авторами (Тавдидишвили А.Е.): 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21 (Russia, St. Petersburg, Sadovaya str., 21). Тел.: +7 931 280 54 05. E-mail: tavdidishviliae@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 26.04.2021.

повышения национальной, экономической и других видов безопасности страны, зависящих от транспорта.

При этом до 2020 года предполагалось решить вопросы, связанные с ликвидацией «узких мест», развитием пропускных и провозных возможностей в соответствии с государственными программами и федеральными целевыми программами, а также стратегиями и концепциями развития видов транспорта, а с 2021 года планировалась корректировка стратегий и концепций развития видов транспорта, разработка государственных программ и федеральных целевых программ в соответствии с достигнутыми результатами, новыми условиями социально-экономического развития страны.

Однако одна из важнейших задач по обеспечению пропускных и провозных возможностей, охватывающая общесоциальные, общеэкономические и общетранспортные приоритеты, не была решена до 2020 года. Речь идет об обеспечении возможности движения транспортных средств на альтернативных видах топлива между разными частями страны.

Создание конкурентной среды и обеспечение возможности физическим лицам и организациям выбирать между существующими технологическими альтернативами является весьма эффективным инструментом решения приоритетных задач Стратегии. По оценке авторов, 14 из 19 приоритетов развития транспортного сектора могут быть подкреплены созданием условий для развития перевозок на альтернативных видах топлива между регионами Российской Федерации.

#### *Материалы и методы*

При проведении исследования в качестве исходных данных были проанализированы нормативные правовые акты Российской Федерации, регламентирующие деятельность заправок объектов, а также документы транспортной стратегии РФ. Кроме того, важным элементом исследования стало изучение результатов исследований рабочих групп, созданных на площадке Национальной газомоторной ассоциации России, проведение аналогий с результатами работы по смежным направлениям и отраслям. Немаловажным результатом исследования стала формализация ключевых целей транспортной стратегии РФ и путей достижения этих целей.

#### *Группировка проблем и предложений по развитию сети многотопливных автозаправочных станций*

Ключевым фактором для создания условий развития транспортных перевозок на альтернативных видах топлива является обеспечение возможности заправки всеми доступными видами топлива на ключевых транспортных магистралях, соединяющих регионы Российской Федерации.

Опыт развития рынка газомоторного топлива как в Российской Федерации, так и в других странах показал, что строительство обособленной инфраструктуры альтернативных видов топлива на ранних этапах развития рынка непривлекательно для инвесторов из-за отсутствия устойчивого спроса. Данный барьер может быть преодолен, во-первых, за счет внедрения инструментов государственной поддержки соответствующей деятельности, во-вторых, за счет развития инфраструктуры альтернативных видов топлива на базе существующей традиционной заправочной инфраструктуры с учетом сопутствующих доходов от торговой инфраструктуры [3].

Бизнес-модель многотопливных автозаправочных станций (МАЗС) позволяет инвесторам окупать вложения в инфраструктуру заправки альтернативными видами топлива за счет доходов от традиционных видов топлива и сопутствующей торговой инфраструктуры. При этом использование существующих площадок традиционных заправочных станций позволяет ускоренными темпами (без подготовки нового земельного участка) создать необходимую плотность МАЗС на протяжении всех ключевых транспортных магистралей, соединяющих регионы Российской Федерации.

Под МАЗС понимается заправочная станция, обеспечивающая возможность заправки как традиционными видами топлива (бензин и дизельное топливо), так и альтернативными (сжатый природный газ, электричество, а в перспективе – метано-водородные смеси и водород). Для создания условий развития МАЗС в Российской Федерации необходимо выполнить следующие шаги:

- 1) привести терминологию нормативно-правовых актов в соответствие с предлагаемым понятием МАЗС, закрепить законодательно возможность заправки транспортных средств и техники указанными альтернативными видами топлива [4];

- 2) снять нормативные барьеры для развития МАЗС – в первую очередь речь идет о требованиях технического регулирования, противопожарной безопасности. Данный пункт предполагает подготов-



ку перечня нормативных актов, в которые необходимо внести изменения, и разработку конкретных предложений по совершенствованию нормативно-правовой базы [5];

3) внедрить меры государственной поддержки деятельности МАЗС и сопутствующие формы государственного контроля.

В рамках первого этапа проекта по оптимизации регулирования деятельности МАЗС авторами разработаны конкретные предложения по всем указанным выше пунктам. В совокупности эти предложения формируют описание целевой модели регулирования деятельности МАЗС в Российской Федерации. Для описания мероприятий, необходимых для перехода к целевой модели регулирования, в рамках исследования также разработана «дорожная карта».

#### *Предложения по достижению целей транспортной стратегии РФ*

Необходимо отметить, что внедрение целевой модели государственного регулирования деятельности МАЗС на основных транспортных магистралях позволит сделать существенный вклад в достижение целей Стратегии. Рассмотрим основные цели:

- цель 1: «Формирование единого транспортного пространства России на базе сбалансированного опережающего развития эффективной транспортной инфраструктуры». Достижение данной цели напрямую зависит от возможности транспортных средств на всех технологически доступных видах топлива перемещаться по всей территории страны. Создание и поддержание сети МАЗС, осуществляющих заправку всеми доступными видами топлива на основных транспортных магистралях, является обязательным условием для формирования единого транспортного пространства;
- цель 2: «Обеспечение доступности и качества транспортно-логистических услуг в области грузовых перевозок на уровне потребностей развития экономики страны». Реализация данной цели предполагает повышение конкурентоспособности российских предприятий на мировом рынке транспортно-логистических услуг. Одним из способов повышения конкурентоспособности российских предприятий является переход на альтернативные виды топлива, который позволяет сократить топливные издержки по следующим причинам: во-первых, за счет более низких цен на альтернативные виды топлива по сравнению с бензином и дизельным топливом, во-вторых, за счет невозможности нецелевого использования альтернативных видов топлива (сжатый и сжиженный природный газ, электроэнергию, метано-водородные смеси и водород невозможно «слить из бака» в бытовых условиях) [8]. Учитывая текущий уровень цен на природный газ и электроэнергию в России по сравнению с другими странами мира, возможность использовать альтернативные виды топлива является безусловным фактором повышения конкурентоспособности российских предприятий [1];
- цель 3: «Обеспечение доступности и качества транспортных услуг для населения в соответствии с социальными стандартами». Достижение данной цели может быть подкреплено двумя факторами: снижением себестоимости пассажирских перевозок за счет использования альтернативных видов топлива (как за счет снижения цены, так и за счет исключения возможности нецелевого использования) [2]; обеспечение возможности передвижения по стране на личном транспорте с использованием альтернативных видов топлива. В данном контексте необходимо особо отметить, что использование природного газа в качестве моторного топлива является фактором, существенно поддерживающим наиболее уязвимые слои населения, доля расходов на транспорт и топливо в семейном бюджете которых весьма существенна;
- цель 4: «Интеграция в мировое транспортное пространство и реализация транзитного потенциала страны». Учитывая интенсивное развитие транспорта на альтернативных видах топлива во всем мире, обеспечение трансграничных транспортных коридоров, проходящих по территории России, необходимой заправочной инфраструктурой всех технологически доступных видов топлива является обязательным условием для достижения заявленной цели [9];
- цель 5: «Повышение уровня безопасности транспортной системы». Необходимо отметить, что требования безопасности к оборудованию для транспорта и техники на альтернативных видах топлива выше, чем для традиционных. При этом, например, по классификации горючих веществ МЧС России, метан входит в самый безопасный четвертый класс, в то время как бензин – в третий. Таким образом, создание условий для использования альтернативных видов топлива содействует повышению уровня безопасности транспортной системы [6];

- цель 6: «Снижение негативного воздействия транспортной системы на окружающую среду». Во всем мире трансформация транспортного сектора предполагает переход на альтернативные виды топлива. С экологической точки зрения переход на электротранспорт эффективен при низкой доле угля и нефтепродуктов в энергетическом балансе страны. В Российской Федерации энергетический баланс один из наиболее экологичных, эффективных и устойчивых в мире, поэтому и природный газ, и электричество, и водород, и метано-водородные смеси являются достаточно привлекательными альтернативами для российского транспортного сектора. Ключевым фактором перехода на альтернативные виды топлива является исключение выбросов твердых сажевых частиц, абсорбирующих вредные для здоровья соединения серы и свинца, альдегиды, бензапирен и т.д. Именно выбросы твердых сажевых частиц от транспорта на трассах и в городах являются фактором, негативно влияющим на здоровье населения и качество городской среды [3].

Переход на альтернативные виды топлива является основным инструментом снижения вредных выбросов на транспорте. Это нашло отражение в целевых показателях Стратегии. Индикаторы первого уровня достижения цели «Снижение негативного воздействия транспортной системы на окружающую среду» включают объем выбросов углекислого газа на один приведенный тонно-километр по видам транспорта.

Индикаторы второго уровня достижения этой цели отражают дополнительные характеристики, включая следующие: доля альтернативных видов топлива в общем балансе потребления топлива автотранспортными средствами; доля парка транспортных средств с гибридными, электрическими двигателями и двигателями на альтернативных видах топлива в общей численности парка транспортных средств.

Целевые значения показателей Стратегии (базовый вариант), характеризующих степень использования альтернативных видов топлива, представлены в таблице. Необходимо отметить, что на конец 2020 года фактическое значение данных показателей не превышает 1%. Таким образом, в настоящее время задача по созданию условий для развития в России перевозок на альтернативных видах топлива не решена.

Таблица 1

Некоторые целевые значения Транспортной стратегии РФ до 2030 года (базовый вариант) [7]

Индикаторы	2010	2011	2015	2018	2020	2024	2030
Доля альтернативных видов топлива в общем балансе потребления топлива автотранспортными средствами, %	3	4	6	12	17	23	27
в том числе доля газомоторного топлива, %	3	4	6	11	14	19	21
Доля парка транспортных средств с гибридными, электрическими двигателями и двигателями на альтернативных видах топлива в общей численности парка транспортных средств, %	< 1	< 1	13	21	26	35	49

### Заключение

Таким образом, на сегодняшний день в России, по оценке авторов, 74% целей Стратегии могут быть подкреплены и реализованы благодаря созданию условий для развития перевозок на альтернативных видах топлива между регионами Российской Федерации. Переход к целевой модели государственного регулирования деятельности МАЗС, обеспечивающих возможность заправки альтернативными видами топлива, позволит сделать существенный вклад в достижение целей и задач, сформулированных в Стратегии.

Однако важно заметить, что для активного развития МАЗС в России не создана необходима регуляторная среда, что оказывает негативное влияние на остальные сопутствующие сферы. Важнейшей задачей является привлечение внимания к необходимости комплексно разрабатывать этот вопрос на федеральном уровне. Большая часть инициатив, связанных с МАЗС, лежит в технической плоскости и связана с вопросами промышленной и пожарной безопасности. Для ускорения решения подобного

рода вопросов важно привлечение широкого круга экспертов, непосредственно влияющих на отрасль изнутри. Одним из возможных вариантов могло бы стать привлечение профильных некоммерческих организаций, занимающихся консолидацией общей позиции участников рынка по вопросам регулирования топливных рынков.

Активная заинтересованность со стороны экспертного сообщества может дать мощный толчок к развитию и стать драйвером структурных изменений в транспортной отрасли Российской Федерации. Кроме того, немаловажным здесь является также нахождение правильного баланса между участием профильных компаний, элементов гражданского общества в виде некоммерческих организаций и государства. Опыт реализации подобного рода проектов неоднократно доказывал необходимость государственной, в том числе субсидиарной, поддержки инфраструктурных проектов. Потому в данном вопросе ключевым будет являться синергетический эффект от взаимной работы по всему спектру вопросов, связанному с развитием многотопливных заправочных станций в России.

*Благодарности*

Исследование выполнено при поддержке Национальной газомоторной ассоциации России.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Аналитическая справка: «Виды газомоторного топлива». Национальная газомоторная ассоциация. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ngvrus.ru/file/info/library/sravnitel'naya-spravka-prirodnogo-gaza-i-sug.pdf> (дата обращения 09.04.2021).
2. Волхонский А.Е., Рулин В.И., Юдин Г.В., Красовская С.В. Исследование возможности применения СПГ в качестве авиационного топлива на транспортных самолетах // *Sciences of Europe*. 2019. № 9. С. 49-56.
3. Голубева А.С., Магарил Е.Р. Повышение эколого-экономической безопасности применения альтернативных видов топлива и энергии автотранспортом России: проблемы и перспективы // *Инновационное развитие экономики*. 2019. № 5 (53), ч. 2. С. 85-94.
4. Коротков М.В. Сравнительный анализ использования КПГ и СУГ в качестве моторного топлива. Продуктовая конкуренция или взаимное дополнение? // *Транспорт на альтернативном топливе*. 2017. № 2 (56). С. 7-19.
5. Преимущества использования СУГ, КПГ и СПГ в качестве моторного топлива. Справка ООО «Газпром газэнергосеть». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gazpromlpg.ru/?id=213> (дата обращения 10.04.2021).
6. Технический регламент Таможенного союза «О безопасности оборудования, работающего под избыточным давлением» (ТР/ТС 032/2013). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/499031170> (дата обращения 10.04.2021).
7. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82617](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82617) (дата обращения 09.04.2021).
8. Wolfgang Osterhage *Energie in Naturwissenschaft, Technik, Wirtschaft und Gesellschaft*. 2019. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23902-2> (дата обращения 10.04.2021).
9. *World Energy Outlook 2020*. IEA. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2020> (дата обращения 11.04.2020).

## ВОСПРОИЗВОДСТВО УГЛЕВОДОРОДОВ В АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЕ РФ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНО-ПРАВОВОЙ АСПЕКТ

**Аннотация.** В работе представлен анализ нормативных документов, действие которых направлено на институциональное и законодательное оформление процессов стратегического развития Арктической Зоны РФ, что даст возможность данным территориям стать крупнейшей в мире экономической зоной с единым набором административных, налоговых и инвестиционных преференций, позволит противостоять современным вызовам в Арктике, обеспечить её устойчивое развитие, как основы национальной экономической безопасности России.

**Ключевые слова.** Арктическая зона РФ, Новая Арктика, Стратегия развития Арктической зоны РФ, институционально-правовое пространство, углеводородные ресурсы, Северный морской путь, налоговые преференции, расширение ресурсной базы углеводородов.

Shchegol'kova A.A.

## REPRODUCTION OF HYDROCARBONS IN THE ARCTIC ZONE OF THE RUSSIAN FEDERATION: INSTITUTIONAL AND LEGAL ASPECT

**Abstract.** The article presents an analysis of regulatory documents, the action of which is aimed at institutional and legislative registration of the processes of strategic development of the Arctic Zone of the Russian Federation, which will enable these territories to become the world's largest economic zone with a single set of administrative, tax and investment preferences. It will make it possible to resist modern challenges in the Arctic and ensure their sustainable development as the basis of Russia's national economic security.

**Keywords.** Arctic Zone of the Russian Federation, New Arctic, Development strategy of the Arctic Zone of the Russian Federation, institutional and legal space, hydrocarbon resources, Northern Sea Route, tax preferences, expansion of hydrocarbon resource base.

### Введение

В последние годы глобальный рынок энергоресурсов находится в постоянной трансформации своих фундаментальных основ в соответствии с текущими возможностями и возрастающими потребностями, становясь все более сложным и гибким. Рост мирового потребления углеводородных ресурсов, развитие конъюнктуры энергетических рынков предполагают активизацию деятельности, направленной на экономическое освоение регионального пространства и укрепление регионального присутствия России в Арктике. Эта деятельность имеет фундаментальное геополитическое значение, так как обеспечивает устойчивость и экономическую безопасность для арктических регионов, обладающих уникальным природно-ресурсным и инфраструктурным потенциалом.

---

ГРНТИ 06.61.33

© Щеголькова А.А., 2021

Ася Александровна Щеголькова – кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Института экономических проблем им. Г.П. Лузина – обособленного подразделения Федерального исследовательского центра «Кольский научный центр Российской академии наук» (г. Апатиты, Мурманской области).

Контактные данные для связи с автором (Щеголькова А.А.): 184200, г. Апатиты Мурманской обл., ул. Ферсмана, д. 24а (Russia, Apatity, Fersmana str., 56a). Тел.: +7 911 305-13-09. E-mail: szfmgei@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 23.04.2021.

DOI: 10.24411/2311-3464-2021-10002

Необходим выбор эффективных инструментов государственной политики с целью создания условий для воспроизводства минерально-сырьевой базы страны и развития Арктической зоны (АЗ) РФ, обеспечения технологической независимости в сфере геологического изучения и добычи нефти и газа в условиях сложившейся геополитической ситуации, стимулирования инвестирования ресурсодобывающих компаний в разработку новых технологий и оборудования, а также проведение геологоразведочных работ на шельфе и целый ряд иных задач, тесно связанных с перечисленными.

Национальные интересы России в Арктике требуют формирования принципиально новой модели экономического освоения этих территорий, включающей создание единого институционально-правового пространства АЗ РФ. Это позволит решить проблему согласования действий государства, регионов, бизнеса и получить максимальный синергетический эффект, повысить эффективность социальных преобразований в арктическом регионе и стране в целом [1]. Именно поэтому ключевым условием успешного социально-экономического развития арктических территорий является формирование эффективных инструментов институционального и правового регулирования процессов освоения Арктики, что и определяет актуальность выбранной темы.

#### *Формирование институционально-правового пространства Новой Арктики*

Освоение углеводородных ресурсов является одним из главных драйверов развития экономики Арктической зоны России. Так, по данным, представленным Комитетом Государственной Думы по региональной политике и проблемам Севера и Дальнего Востока, «Арктическая зона вносит существенный вклад в развитие экономики Российской Федерации (11% ВВП, 20% объема экспорта, 10% инвестиций в основной капитал, 10% российской нефти и 80% российского газа)» [2]. На сегодняшний день стратегическое развитие арктических регионов России осуществляется в двух основных направлениях: комплексного освоения минерально-сырьевого потенциала и развития системы арктических коммуникаций, в первую очередь – Северного морского пути (СМП).

В последние годы в российской Арктике под действием глобального изменения климата отмечено существенное улучшение ледовых условий в акватории СМП, что создает благоприятные возможности в освоении углеводородных ресурсов и развитии арктических коммуникаций, увеличивает возможность реализации амбициозных задач по добыче углеводородного сырья в арктической зоне и повышает их эффективность. Антропогенная трансформация арктической зоны под воздействием климатических изменений формирует облик «Новой Арктики» – глобального пространства массового освоения. Понятие «Новой Арктики» введено в научный оборот сравнительно недавно – в 2010-х гг. – и характеризует совершенно новое состояние арктического пространства в условиях текущей циклической стадии потепления. Этот период отмечается улучшением природно-климатических и экологических условий, увеличением доступа к арктическим коммуникациям и ресурсам [3, с. 27].

Особенности Новой Арктики создают благоприятные и сравнительно комфортные условия для экономического освоения арктического пространства и требуют изменения тактики и стратегии развития арктических регионов, при этом учитывая внешний санкционный фактор. В целях выполнения основных задач стратегического развития АЗ РФ, включающих «объединение мероприятий, заложенных в национальных проектах и государственных программах, инвестиционных планов инфраструктурных компаний, программ развития арктических регионов и городов» [1], а также обеспечения национальной безопасности, в 2020 году Президентом РФ был подписан ряд указов: «Об Основах государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года» [4], а также «О стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года» [5].

Последний документ определяет стратегические цели в Арктике, которые в первую очередь обусловлены вопросами национальной безопасности, а также способы их достижения с указанием целевых показателей реализации Стратегии. В данных документах освоение Арктической зоны России определено в качестве приоритетной задачи, в числе прочего, выражена заинтересованность в стратегическом развитии и государственной поддержке предпринимательской деятельности нефтегазовой отрасли в Арктическом регионе.

#### *Институциональное и законодательное оформление процессов стратегического развития АЗ РФ*

Реализация Стратегии дала толчок формированию благоприятной законодательной базы, определяющей порядок использования природных ресурсов, условия лицензирования и аренды участков недр,

льготы в сфере налогообложения, административные преференции, кредитное регулирование, экспорт углеводородов Арктической зоны и пр., что позволит многократно нарастить объемы добычи, переработки, транспортировки, в том числе на внешние рынки, углеводородов и сформировать стратегическое присутствие в Арктическом регионе. В таблице 1 представлена информация о пакете документов, направленных на институциональное и законодательное оформление процессов стратегического развития Арктического региона, в том числе создание условий для наращивания добычи и переработки углеводородов, активизации инвестиционных проектов по разработке шельфовых запасов в российской Арктике, развития нефтехимического кластера.

Таблица 1

**Нормативные документы, направленные на активизацию инвестиционной и предпринимательской деятельности в Арктической зоне РФ**

Нормативные документы	Цели регулирования/Меры поддержки
Федеральный закон № 193-ФЗ от 13 июля 2020 года «О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации»	Направлен на: экономическое развитие АЗ РФ; активизацию инвестиционной и предпринимательской деятельности в АЗ РФ; создание экономической основы для опережающего социального развития и улучшения качества жизни в АЗ РФ. Определяет: 1. Статус резидента АЗ РФ (данный режим неприменим для проектов по добыче полезных ископаемых, производству СПГ и продукции газо- и нефтехимии). 2. Правовой режим, порядок осуществления предпринимательской деятельности и меры господдержки в АЗ РФ: возможность применения процедуры свободной таможенной зоны (СТЗ) на обустроенных и оборудованных участках резидентов АЗ РФ; возможность проведения проверок в отношении резидентов АЗ РФ только по согласованию Минвостокразвития России и в сокращенные сроки; предоставление резидентам АЗ РФ земельных участков, находящихся в государственной или муниципальной собственности без торгов; одновременно осуществление экологической и государственной экспертизы проектно-сметной документации; возможность применения льгот по федеральным налогам и возмещения части расходов по уплате страховых взносов для резидентов АЗ РФ
Федеральный закон № 194-ФЗ от 13 июля 2020 года «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации»	Вносит изменения в соответствующие федеральные законы с целью установления в АЗ РФ специальных правил, целевых правовых режимов, определяет особенности: осуществления отдельных полномочий органов государственной власти субъекта РФ в АЗ РФ; организации местного самоуправления в АЗ РФ; осуществления государственного контроля (надзора) в АЗ РФ; предоставления земельных участков в АЗ РФ; осуществления градостроительной деятельности в АЗ РФ; предоставления земельных участков резидентам АЗ РФ; таможенного регулирования и контроля в АЗ РФ
Федеральный закон № 195-ФЗ от 13 июля 2020 года «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации»	Устанавливается особый режим налогообложения для резидентов АЗ РФ в отношении: уплаты налога на прибыль; применения налогового вычета из суммы платежа по налогу на добычу полезных ископаемых (НДПИ) при добыче твердых полезных ископаемых (кроме угля) на новом участке недр; ставки НДС для работ (услуг) по перевозке грузов за пределы РФ морским транспортом, для услуг по ледокольной проводке морских судов, осуществляющих перевозку грузов за пределы РФ
Федеральный закон от 18 марта 2020 года № 65-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации»	Предусматривает создание налоговых условий для стимулирования деятельности, направленной на осуществление поиска и оценки месторождений углеводородного сырья, а также по разведке, добыче, хранению и транспортировке углеводородного сырья, расположенных на отдельных территориях АЗ РФ

Окончание табл. 1

Нормативные документы	Цели регулирования/Меры поддержки
Федеральный закон № 137-ФЗ от 24.04.2020 г. «О внесении изменений в статью 3 Федерального закона «Об экспорте газа»	Основная цель – расширение ресурсной базы, создание условий для экспорта с перспективных СПГ-проектов
Постановление Правительства РФ № 1338 от 2 сентября 2020 года «Об утверждении правил предоставления из федерального бюджета субсидий на возмещение затрат по уплате страховых взносов, возникающих у юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, являющихся резидентами Арктической зоны Российской Федерации»	Утверждает правила, устанавливающие порядок предоставления из федерального бюджета субсидий на возмещение затрат по уплате страховых взносов, возникающих у юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, являющихся резидентами АЗ РФ
Постановление Правительства РФ от 21.12.2020 г. № 2186 «Об утверждении Правил предоставления из федерального бюджета субсидий российским кредитным организациям на возмещение недополученных ими доходов по кредитам, выданным резидентам Арктической зоны Российской Федерации для реализации инвестиционных проектов на территории Арктической зоны Российской Федерации, и о внесении изменений в пункт 7 Положения о Государственной комиссии по вопросам развития Арктики»	Утверждает правила субсидирования процентной ставки по кредитам, выданным резидентам АЗ РФ для реализации инвестиционных проектов на территории АЗ РФ
Постановление Правительства РФ от 30.03.2021 г. № 484 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации"»	Цель программы – увеличение экономического вклада АЗ РФ в экономику страны, обеспечение устойчивого развития Арктических регионов, привлечение новых инвесторов. Программа включает: снятие инфраструктурных ограничений, раскрытие потенциала территорий опережающего развития, совершенствование инструментов господдержки для резидентов АЗ РФ, мероприятия помощи коренным малочисленным народам Севера (КМНС).

Составлено автором.

#### *Меры государственной поддержки экономического освоения арктических месторождений углеводородов*

В целях успешной реализации инвестиционных проектов на отдельных территориях АЗ РФ по осуществлению поиска и оценки месторождений углеводородов, разведке, добыче, переработке и транспортировке углеводородного сырья, государством, в рамках реализации Стратегии развития АЗ РФ, предусмотрены налоговые преференции. Установлены более привлекательные налоговые условия разработки новых морских месторождений, которые позволят обеспечить рентабельную добычу для ряда арктических проектов. В таблице 2 представлена информация о налоговых преференциях, закрепленных Федеральным законом № 65-ФЗ от 18 марта 2020 г. «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации» [6].

Налоговые преференции являются одним из ключевых инструментов государственной поддержки для экономического освоения арктического пространства и наряду с другими мерами могут оказать благоприятное воздействие на инвестиционный климат и способствовать развитию нефтегазовой отрасли в АЗ РФ. Так, с целью расширения ресурсной базы арктических территорий и наращивания объемов производства и экспорта сжиженного природного газа (СПГ) до 140 млн тонн в год, был принят Федеральный закон № 137-ФЗ от 24.04.2020 «О внесении изменений в статью 3 Федерального закона «Об экспорте газа» [7].

Таблица 2

## Налоговые преференции

Суть налоговой преференции	Территория предоставления
Нулевая ставка НДС на 250 млрд м <sup>3</sup> в отношении природного газа и 20 млн т газового конденсата, переработанных в СПГ и (или) в продукцию нефтехимии, на новых производственных мощностях, впервые введенных в эксплуатацию с 01.01.2022 г. в течение 12 лет с отгрузки первой партии СПГ и (или) реализации продукции нефтехимии	На участках недр, полностью расположенных севернее Северного полярного круга, в границах Архангельской обл., Ненецкого АО, Республики Коми, Ямало-Ненецкого АО, Красноярского края, Республики Саха (Якутия), Чукотского АО
Вычет по НДС при добыче нефти организациями, лицензия на право пользования которым предоставлена до 01.01.2019 г., либо перешедшее от организаций начиная с 01.01.2019 г. право пользования в порядке, установленном законодательством РФ, на сумму налогового вычета, связанного с созданием объектов внешней инфраструктуры (дорожной, транспортной, энергетической, инженерной и пр.) в течение 10 лет	На участках недр, расположенных полностью в границах Красноярского края, полностью или частично севернее 67° N и южнее 69° N
Льготные налоговые условия разработки морских месторождений углеводородного сырья: расширяется перечень видов деятельности по освоению участков недр, на которые распространяется действие налога на дополнительный доход от добычи углеводородов (НДД), предусмотрена 5-я группа участков с правом добровольного перехода на НДД; льготный коэффициент К <sub>г</sub> * к НДС в режиме НДД: 0 на 12 лет с начала промышленной добычи, далее 5 лет ежегодный прирост на 0,2 до достижения 1; льготная ставка налога на прибыль в режиме НДД (при принятии субъектом РФ регионального закона)	На новых участках недр (выработанность запасов равна или ниже 0,001 либо запасы нефти поставлены на госбаланс ЗПИ после 01.01.2019), расположенных полностью или частично севернее 70° N полностью в границах Красноярского края, Республики Саха (Якутия), Чукотского АО
Льготные ставки НДС для новых морских месторождений углеводородного сырья: ставка НДС на нефть 5% на 15 лет с момента промышленной добычи; ставка НДС на природный газ 1% на 15 лет с момента промышленной добычи	На морских месторождениях, расположенных на 50% и более в Карском море, северной части Баренцева моря (на и севернее 72° N), восточной Арктике (в море Лаптевых, Восточно-Сибирском море, Чукотском море, Беринговом море), а также для месторождений, дата начала промышленной добычи углеводородного сырья приходится на период после 1 января 2020 года, расположенных на 50% и более в Белом море, Печорском море, Охотском море, южной части Баренцева моря (южнее 72° N)

Составлено автором.

Нормы данного закона направлены на вовлечение в производство СПГ ресурсной базы новых арктических месторождений, расположенных на полуостровах Ямал и Гыданский, монетизация которых другими способами, кроме как производство и экспорт СПГ, нецелесообразна. В целях реализации стратегических задач по увеличению производства и экспорта СПГ поправками к закону предусмотрено расширение права на экспорт СПГ для двух категорий – тех, которые уже имеют исключительное право на поставки СПГ за рубеж в соответствии с ФЗ «Об экспорте газа», и расширяют свою ресурсную базу для наращивания производства, а также для ряда компаний, входящих в группу лиц с компаниями, уже имеющими лицензию на экспорт СПГ.

Законодательная поддержка государства в вопросах расширения ресурсной базы для экспорта СПГ позволит начать эксплуатацию проекта «Арктик СПГ 2» и приступить к реализации проекта «Обский СПГ» (три линии мощностью порядка 1,6 млн тонн в год каждая), а также вовлечь в произ-



водство СПГ месторождения, принадлежащие НОВАТЭК – Западно-Сеяхинское, Верхнетиутейское, Солетско-Ханавейское и Штормовое с суммарными ресурсами более 1,5 трлн м<sup>3</sup> природного газа.

Расширение ресурсной базы создаст кумулятивный эффект, который будет направлен не только на увеличение производства и экспорта российского СПГ, но и будет способствовать: увеличению грузооборота СМП (предполагается, что СПГ к 2030 г. составит порядка 70 млн тонн загрузки); строительству новых терминалов по перевалке СПГ на Камчатке и в Мурманской области; газификации арктических территорий; развитию отечественного судостроения; расширению научно-технической базы, т.к. предполагается, что СПГ-проекты в Арктике будут на 80% обеспечены российским оборудованием и технологиями; созданию порядка 90 тыс. новых высокотехнологичных рабочих мест; росту налоговых поступлений в федеральный и региональный бюджеты и пр.

#### *Выводы*

На сегодняшний день наблюдается переход от фрагментарного к комплексному регулированию социально-экономической деятельности в АЗ РФ как самостоятельного объекта государственной политики. Пакет документов, принятый во исполнение Стратегии развития Арктической зоны России, не только оформил базовый контур нормативного поля АЗ РФ, но и даст возможность арктическим территориям стать крупнейшей в мире экономической зоной с единым набором административных, налоговых и инвестиционных преференций, а также является геополитическим инструментом для укрепления регионального присутствия России в Арктике [8; 9].

Это позволит противостоять современным экономическим и политическим вызовам в Арктике, обеспечить устойчивое развитие арктических территорий, как основы национальной экономической безопасности России посредством:

- активизации инвестиционной и предпринимательской деятельности при помощи создания преференциальных условий для инвестпроектов, реализуемых в АЗ РФ;
- стратегического усиления экономического присутствия на основе нормализации социально-демографической ситуации и прекращения стихийного оттока населения, в первую очередь квалифицированных трудовых ресурсов [10];
- введения преференциального налогового режима для реализации арктических проектов добычи углеводородов на Западно-Арктическом шельфе;
- усиления конкурентных преимуществ отечественных производителей углеводородного сырья в условиях глобализации посредством налоговых и иных преференций, снятия инфраструктурных ограничений;
- диверсификации поставок углеводородов на глобальный рынок, в первую очередь, используя морские коммуникации;
- возрождения отечественного судостроения с целью обеспечения крупномасштабных перевозок углеводородов СМП;
- развития правовых основ арктического мореплавания, повышения инвестиционной привлекательности северных транспортных коридоров, создание режима наибольшего благоприятствования для развития арктических портов;
- инновационного развития в АЗ РФ, в том числе с позиций соблюдения экологических норм и требований.

#### *Благодарности*

Статья выполнена в рамках НИР № 0226-2019-0028 ИЭП «Взаимодействие глобальных, национальных и региональных факторов в экономическом развитии Севера и Арктической зоны Российской Федерации» по государственному заданию ФИЦ КНЦ РАН.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Путин В.В. Стенографический отчет о пленарном заседании V Международного арктического форума «Арктика – территория диалога», 19 апреля 2019 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/60250> (дата обращения 11.03.2021).
2. Рекомендации парламентских слушаний на тему: «О законодательном обеспечении опережающего социально-экономического развития Дальнего Востока и Арктики», организованные Комитетом Государственной

Думы Федерального Собрания Российской Федерации по региональной политике и проблемам Севера и Дальнего Востока 14 ноября 2019 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.elprof.ru/upload/iblock/390/Reshenie-Komiteta-GD.pdf> (дата обращения 11.03.2021).

3. Агарков С.А., Козьменко С.Ю., Щеголькова А.А. Эпоха глобального потепления: перспективы экономического взаимодействия в «Новой Арктике» // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2019. № 1 (63). С. 26-36. DOI: 10.25702/KSC.2220-802X.1.2019.63.26-36
4. Указ Президента РФ от 5 марта 2020 г. № 164 «Об Основах государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года».
5. Указ Президента РФ от 26 октября 2020 г. № 645 «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года».
6. Федеральный закон № 65-ФЗ от 18 марта 2020 г. «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации».
7. Федеральный закон № 137-ФЗ от 24.04.2020 «О внесении изменений в статью 3 Федерального закона «Об экспорте газа».
8. Козьменко С.Ю., Селин В.С., Щеголькова А.А. Геоэкономические вызовы морской политики в Российской Арктике // Морской сборник. 2012. № 6 (1983). С. 33-42.
9. Селин В.С. Третья парадигма развития Российской Арктики // Региональная экономика: теория и практика. 2013. № 21. С. 17-25.
10. Селин В.С. Стратегические вызовы национальным интересам Российской Федерации в Заполярье: взгляд из Арктики // Вестник Московского университета. Сер. 25. Международные отношения и мировая политика. 2011. № 2. С. 158-179.

Левенцов В.А., Дружинина А.Э., Аркина К.Г.

### МЕТОДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

**Аннотация.** В настоящее время целлюлозно-бумажная промышленность является одной из ключевых отраслей лесного комплекса. Среди регионов Российской Федерации в показателях эффективности лесоперерабатывающего комплекса одним из лидеров является Архангельская область, площадь лесных массивов которой превосходит совокупность лесных ресурсов Франции, Германии, Австрии и Дании. Развитию наукоемкого производства в целлюлозно-бумажной промышленности с целью стимулирования роста глубины передела промышленной продукции в Архангельской области требуется адекватная организационная структура. В статье рассмотрены на примере АО «Группа «ИЛИМ» методы логистического обеспечения лесоперерабатывающих предприятий, в том числе вопросы эффективности строительства круглогодичных гравийных дорог и временных лесовозных дорог с использованием МДП «МОБИСТЕК», выявлен ряд преимуществ использования временных лесовозных дорог.

**Ключевые слова.** Наукоемкое производство, целлюлозно-бумажная промышленность, логистическое обеспечение лесоперерабатывающих предприятий, временные лесовозные дороги.

Leventsov V.A., Druzhinina A.E., Arkina K.G.

### METHODOLOGICAL ISSUES OF LOGISTIC SUPPORT OF PULP AND PAPER INDUSTRY ENTERPRISES

**Abstract.** Currently, the pulp and paper industry is one of the key sectors of the forestry complex. Among the regions of the Russian Federation one of the leaders in terms of efficiency of the timber processing complex is the Arkhangelsk region, the area of its forests exceeds the total forest resources of France, Germany, Austria, and Denmark. The development of knowledge-intensive production in the pulp and paper industry to stimulate the growth of the depth of industrial processing in the Arkhangelsk region requires proper organizational structure. The article analyses the case of JSC Ilim Group (Группа «ИЛИМ») and its methods of logistic support of timber processing enterprises, including the effectiveness of construction of year-round gravel roads and temporary logging roads using TIR MOBISTEC (МОБИСТЕК), and reveals several advantages in using temporary logging roads.

**Keywords.** Science-intensive production, pulp and paper industry, logistic support of forestry enterprises, temporary forest roads.

ГРНТИ 06.77.02

© Левенцов В.А., Дружинина А.Э., Аркина К.Г., 2021

Валерий Александрович Левенцов – кандидат экономических наук, доцент, директор Института передовых производственных технологий Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого.

Анастасия Эдуардовна Дружинина – инженер АО «Группа «ИЛИМ».

Ксения Георгиевна Аркина – кандидат физико-математических наук, доцент, доцент кафедры математического анализа Российского государственного педагогического университета имени А.И. Герцена.

Контактные данные для связи с авторами (Левенцов В.А.): 195251, Санкт-Петербург, Политехническая ул., 29 (Russia, St. Petersburg, Politehnicheskaya str., 29) E-mail: vleventsov@spbstu.ru.

Статья поступила в редакцию 23.03.2021.

### Введение

В настоящее время целлюлозно-бумажная промышленность является одной из ключевых отраслей лесного комплекса страны. Данный факт обусловлен высоким показателем лесистости территории России, равным примерно 65% (1,1 млрд га). Согласно статистике продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (ФАО – The Food and Agriculture Organization of the United Nations), доля лесов России составляет 20% в совокупной лесной площади мира [1]. Около 82 млрд м<sup>3</sup> древесины, составляющей четверть мировых запасов, находится на территории нашей страны.

Среди регионов Российской Федерации в показателях эффективности лесоперерабатывающего комплекса, согласно Forest Stewardship Council® (FSC, в России представлена Ассоциацией «Национальная рабочая группа по добровольной лесной сертификации» – Ассоциацией «НРГ»), одним из лидеров является Архангельская область, площадь лесных массивов которой превосходит совокупность лесных ресурсов Франции, Германии, Австрии и Дании. В данном регионе производится около трети объема древесных заготовок и картона, а также 1/4 целлюлозы в стране. Наблюдается постепенный рост производительности целлюлозно-бумажной промышленности Архангельской области. По данным Росстата, за январь-октябрь 2020 года на 11% выросло производство древесной целлюлозы и целлюлозы из прочих волокнистых материалов, производство бумаги и картона – на 13,9% (по отношению к январю-октябрю 2019 г.).

Развитию наукоемкого производства [2] в целлюлозно-бумажной промышленности с целью стимулирования роста глубины передела промышленной продукции в Архангельской области [3] требуется адекватная организационная структура, рассматриваемая либо приоритетно с позиции региональной политики [4-8], либо государственной промышленной политики, то есть приоритетным является организационное структурирование взаимосвязей предприятий промышленности конкретной отрасли и / или подотрасли региона с позиции общероссийского органа государственной исполнительной власти или организации, работающей во всех или ряде регионов России [9-13], как, например, АО «Группа «ИЛИМ». При этом, соответственно, различны будут и методы логистического обеспечения лесоперерабатывающих предприятий [14-17] вне зависимости от того, являются ли они структурными подразделениями организации, работающей только в конкретном регионе или России в целом.

Рассмотрим это на примере Архангельской области: одной из задач, которые стоят перед российскими лесозаготовителями, в частности перед филиалом АО «Группа «ИЛИМ» – «Лесной филиал АО «Группа «ИЛИМ» в г. Коряжме», поставщиком лесосырья для целлюлозно-бумажного комбината в городе Коряжме (бывший Котласский целлюлозно-бумажный комбинат – ныне «Филиал АО «Группа «ИЛИМ» в г. Коряжме») является своевременная поставка древесины [18]. Особенностью расположения лесозаготовительных участков является их удаленность от благоустроенных дорог. В таких условиях удобно использовать водные или железнодорожные пути, но такие способы транспортировки леса не всегда доступны, поэтому в большинстве случаев поставка древесины обеспечивается с помощью автотранспорта. Следствием несовершенной транспортной системы, в том числе плохого состояния лесных дорог, является отсутствие доступа на лесосеку, застревание лесовозов в период распутицы, а порой и закрытие лесозаготовительных предприятий из-за невозможности обеспечить своевременный вывоз леса [19, 20].

Силами работников лесничеств вдоль дорог прорывают противопожарные полосы, чтобы в случае пожара огонь не распространился за пределы этих полос. Кроме функций охраны лесохозяйственные предприятия и лесничества несут ответственность за выполнение работ, связанных с восстановлением, уходом и эксплуатацией лесов. С помощью лесовозных дорог организовываются материальные потоки древесины в качестве сырья и иных грузов для лесозаготовительных предприятий. Для классификации лесовозных дорог определены два критерия – срок эксплуатации и дорожное покрытие. По критерию срока эксплуатации дороги делятся на временные и постоянные, по критерию дорожного покрытия – на круглогодичные и сезонные [21]. Соответственно интересы региона заключаются в постройке постоянных и круглогодичных дорог за счет организаций.

К постоянным дорогами относятся магистрали и ветки. Дорога, соединяющая верхний склад, который включает заготовку древесины и погрузку на лесовозный транспорт, с нижним складом, на котором производится разделка древесины на сортименты, называется «магистраль». Ответвлением от магистрали в лесосечный фонд со средней продолжительностью эксплуатации 5-7 лет является «вет-

ка». Соответственно, к веткам примыкают «усы», длина которых в среднем 300-500 метров, это расстояние – оптимальное для трелевки леса.

Грунтовые, железобетонные, гравийные и щебеночные дороги представляют сектор круглогодичных дорог. Грунтовая дорога – простейшая автомобильная лесовозная дорога, которая становится труднодоступной и непроходимой в дождливое время и периоды распутицы. В некоторых случаях, чтобы обеспечить доступ к лесу, используют лежневые покрытия. Железобетонная дорога – лесовозная дорога, покрытая железобетонными плитами. Гравийная и щебеночная дороги представляют автомобильные лесовозные дороги с песчаной подушкой на земляном профилированном полотне и слоем гравия или щебня, дороги этого типа используются для движения автопоездов, осуществляющих перевозки с грузом более 35 м<sup>3</sup> древесины.

Сезонные дороги являются самым дешевым видом лесовозных дорог, которые эксплуатируются лесовозным автотранспортом. Понятно, что минимальная стоимость является важным критерием для любой коммерческой организации, но для работающей только в своем регионе организации данный критерий в большей степени может зависеть от позиции региональных властей. Снежные дороги подготавливаются с осени, проводятся выстилки на болотистых местностях из хлыстов и поперечно наложенных сверху лиственных и хвойных пород (шпал). В случае снежноледяных дорог с наступлением первых заморозков утрамбовывается земля бульдозером, выравнивается автогрейдером, засыпается снегом и верхним слоем наносят ледяное покрытие. Пролитая ледяная дорога дает возможность в весенний период продлить вывозку леса в среднем на две недели, в то время как дороги другого типа становятся недоступными.

Лесовозная автодорога является комплексом инженерных сооружений, которые обеспечивают бесперебойное безопасное движение с расчетными нагрузками и скоростями. Технические элементы, входящие в состав лесовозных дорог – это земляное полотно, дорожная одежда, искусственные сооружения. Лесные дороги являются одним из важнейших компонентов инфраструктуры лесной промышленности и выполняют несколько функций одновременно [22, 23]. Лесозаготовительное предприятие должно обеспечивать бесперебойную поставку леса, но ввиду того, что летний и осенний периоды сопровождаются обильными дождями, это накладывает дополнительные ограничения для вывоза леса из некоторых районов [24]. Если своевременный вывоз леса не будет обеспечен, это приведет к ряду негативных последствий: гниение леса на лесосеке, простой или частичная остановка производства, возможный вывод сотрудников в принудительный отпуск с частично оплачиваемой заработной платой [25].

Для осуществления вывоза древесины, заготовленной в летний период, необходимо заблаговременно построить определенное количество летних дорог. Ранее строительство летних дорог производилось путем возведения земляного полотна с дальнейшей отсыпкой песчано-гравийной смеси (ПГС). Основные проблемы при строительстве дорог – природно-климатические условия, грунты с низкой несущей способностью, заболоченностью и отсутствием необходимого количества и соответствующего качества строительного материала – ПГС. Состояние построенных дорог не всегда соответствует заявленным требованиям, что делает иногда невозможным транспортировку древесины с делянок.

Ранее построенные летние дороги, в основном усы по делянкам, использовались один раз, после чего оставались не востребуемыми. Для транспортировки леса использовались гравийные дороги. Ввиду этого необходимо решить задачу снижения затрат на строительство летних лесовозных дорог (усов по делянкам). В качестве решения предлагается использование мобильного дорожного покрытия (МДП) «МОБИСТЕК», кратность использования которого может достигать двадцати раз.

Конструктивные слои, которые укладывают на подготовленное земляное полотно проезжей части с целью создания ровной прочной поверхности, называются дорожной одеждой. Дорожные одежды классифицируют с использованием критерия жесткости. Жесткими принято считать дорожные одежды с покрытием из цементобетона, другие виды относят к нежестким. Другим критерием классификации является количество конструктивных слоев, дорожные одежды делятся на однослойные и многослойные. В состав многослойной нежесткой одежды включены следующие конструктивные слои: покрытие, основание и подстилающий слой.

Покрытие обеспечивает эксплуатационные качества одежды, такие как ровность, а также сцепление колес с поверхностью дороги. Основанием является несущая часть, отвечающая за прочность дорожной одежды и устроенная из одного и более конструктивных слоев. Подстилающий слой выполняет укрепляющую, выравнивающую и водоотводную функции. Он выравнивает основание, увеличивает прочность дорожной одежды, обеспечивает отвод просочившейся в основание воды. Для определенных видов покрытий требуется поверхностная обработка, которая является тонким защитным слоем толщиной от 1,5 до 4,5 см. В строении некоторых конструкций дорожных одежд предусмотрены только два слоя: покрытие и подстилающий, в исключаяющих случаях дорожная одежда может состоять из одного слоя. Исходя из этого, покрытие является также и основным несущим элементом.

На этапе конструирования дорожных одежд необходимо обеспечить постепенный переход к менее жестким слоям от более жестких. Условием для толщины конструктивных слоев одежды, считая сверху вниз, является постепенный рост. Для конструктивных слоев дорожной одежды лесовозных дорог минимально допустимой толщиной являются щебеночные/гравийные материалы при условии отсутствия обработки вяжущими на песчаном основании – 15 см, при более прочном основании, например, из щебня, гравия или укрепленного грунта – 10 см; слои из грунтов, с укреплением вяжущими – 10 см; щебеночные/гравийные материалы, которые обработаны в установке, на дороге или способом пропитки органическими или неорганическими вяжущими – 8 см, в случае полупропитки – 4 см; асфальтобетон – 5 см.

#### *Строительство круглогодичных гравийных дорог*

Щебень и гравий – широко используемые материалы в строительстве временных лесовозных дорог. Более 40% приходится на вывозку древесины по дорогам с использованием этих покрытий, из которых доля гравийных дорог – более 84%. Дороги с гравийным покрытием организуют эксплуатацию большегрузного автотранспорта в условиях качественного содержания и своевременного закрытия дорог во время весенней и осенней распутиц [26].

Технологический процесс строительства гравийных дорог имеет ряд особенностей. При устройстве дорожного покрытия используется привозной грунт (ПГС), перевозка грунта (ПГС) реализуется автосамосвалами, разравнивание грунта (ПГС) и создание профиля осуществляется с помощью бульдозера, с помощью катка или построечного транспорта производится уплотнение, дорнит расстилается на спланированное и уплотненное земляное полотно перед отсыпкой, после уложенного слоя дорнита недопустимо движение построечного транспорта, отсыпанный слой дорожного покрытия планируется и уплотняется.

Устройство двухслойных гравийных оснований происходит в несколько этапов. Сперва вывозят, распределяют на нижний слой гравийный материал и укатывают. На втором этапе по такому же алгоритму укладывают верхний слой. Вывозимая и приготовляемая в карьере гравийная смесь используется в качестве материала. В зависимости от коэффициента уплотнения рассчитывается количество требуемого материала, который затем распределяют слоем выбранной толщины, уплотняют. Во время уплотнения материала могут образовываться «гребенки» по некоторым причинам: переувлажнение материала, превышающее допустимое в смеси количество мелких и глинистых фракций. Для того, чтобы устранить причины образовавшихся «гребенок», процесс укатки немедленно приостанавливается. С помощью автогрейдера или вручную нужно исправить участок с «гребенкой».

Гребенкой принято называть поперечные волнистые неровности, которые расположены равномерно. Их возникновение связано с движением транспортных средств на гравийных, щебеночных и грунтовых покрытиях. Для выявления источника образования и развития гребенки требуется тщательное изучение и рассмотрение всех явлений и процессов, протекающих в дорожной одежде. Альтернативными дефектами в процессе строительства могут стать размывы, колеи, износ, просадки, пучины, выбоины, волнистость.

На стоимость строительства дороги влияют расходы на устройство земляного полотна, вид выполняемых работ (подрядный или хозяйственный). Строительство гравийных усов экономически выгодно при условии транспортировки гравийных материалов на небольшое расстояние, также при выполнении работ хозяйственным способом.

*Строительство временных лесовозных дорог с использованием МДП «МОБИСТЕК»*

Применение мобильного дорожного покрытия «МОБИСТЕК» – это альтернативный способ строительства лесовозных дорог взамен традиционной технологии использования песчаной подушки и отсыпки ПГС. Это покрытие представляет собой плиты из полимерных композиционных материалов, соединенные с помощью замковых креплений плотно между собой в дорожное полотно. Их отличительной чертой является многократное использование. Физико-механические параметры плит приведены в таблице 1.

Таблица 1

**Физико-механические параметры МДП-80**

Параметр	Единица измерения	Величина
Длина	м	6
Ширина	м	2
Толщина	м	0,1
Вес	кг	710

С их помощью осуществляется быстрый подъезд и срочная доставка колесной и гусеничной техники с ограничением массы до 80 тонн в условиях слабых оснований и болот первого и второго типа с сохранением растительного покрова [27-31]. МДП «МОБИСТЕК» применяются при решении следующих задач: предоставление оперативного проезда, а также транспортировка людей и техники в условиях бездорожья; возведение временных площадок на период проведения мероприятий; обеспечение проездов и стройка временных площадок в рамках выполнения работ на магистральных трубопроводах; расположение временных посадочных (вертолётных) площадок; строительство дорог для постоянного использования в условиях низкой интенсивности движения.

Использование МДП «МОБИСТЕК» имеет ряд преимуществ: многократное использование, универсальная модульная концепция (возможность использовать для постройки различных конфигураций и форм поверхности), высокая погонная изгибная жесткость. Мобильное дорожное покрытие также удобно с точки зрения монтажа и демонтажа, которое характеризуется высокой скоростью, быстрой предмонтажной подготовкой поверхности, а также проведением строительно-монтажных работ любыми погрузочно-разгрузочными механизмами благодаря малому весу в 710 кг и большой площади плиты. Монтаж временных дорог заключается в трёх видах работ: подготовка поверхности, укладка плит на поверхность, сбор конструкции из плит в дорожное полотно.

Важным преимуществом является устойчивость покрытия к неблагоприятным климатическим условиям: использование в условиях болот I и II типов, положительная плавучесть, стойкость к воздействию агрессивных сред, стойкость к высоким и низким температурам ввиду повышенной поверхностной прочности. Очень важным фактором при выборе МДП «МОБИСТЕК» является экологическая безопасность, так как использование плит способствует сохранению растительного покрова и сокращению расхода природных ресурсов.

*Сравнительный анализ традиционного и предлагаемого подходов к строительству дорог*

Необходимо построить модель, которая поможет сравнить стоимость строительства дорог для поставки древесины с использованием МДП «МОБИСТЕК» и строительства гравийных дорог, а также показать эффективность выбранного способа.

При определении эффективности строительства лесных дорог необходимо собрать и проанализировать следующую информацию: характерные особенности природных и климатических условий; качественные характеристики существующих путей транспорта, их состав и протяженность; вместимость и местоположение грузообразующих и грузопотребляющих пунктов; уровень работы лесохозяйственного транспорта; состояние строительства и уровень содержания лесной дорожной инфраструктуры; возможность обеспечения в районе местными дорожно-строительными материалами; оценка перспективного развития транспортных лесохозяйственных путей, а также другие данные для определения эффективности инвестиций и технических показателей в создании лесных дорог.

В общем виде математическая модель для решения задачи оценки стоимости использования плит МДП «МОБИСТЕК» для строительства 1 км лесной дороги может быть представлена в форме минимизации целевой функции на затраты строительства 1 км лесовозной дороги на 1 год:

$$C_{сд} = f(C_{п}, C_{д}, M, D, E, t, F) \rightarrow \min,$$

где  $C_{сд}$  – общие затраты на строительство дороги, тыс. руб.;  $C_{п}$  – стоимость дорожного покрытия, тыс. руб.;  $C_{д}$  – стоимость дополнительных материалов, тыс. руб.;  $M$  – стоимость подготовительных работ, тыс. руб.;  $D$  – траты на ремонтные услуги тыс. руб.;  $E$  – транспортные услуги, тыс. руб.;  $t$  – толщина гравия, м;  $F$  – вес груза, т. (При использовании плит МДП «МОБИСТЕК» повторно в приведенной формуле не учитывается параметр  $C_{д}$  ввиду многоразового использования мобильного дорожного покрытия.)

При следующих ограничениях:

- $t \geq 0,15$  м, это – минимальная толщина конструктивного слоя гравия;
- $C_{п}, C_{д}, M, D, E, F \geq 0$ .

Исходя из результатов, приведенных в таблице 2, можно сделать вывод: при строительстве дорог с использованием ПГС преимущество дает отсутствие трат на сырье – гравий вывозят с карьеров, поэтому основная часть затрат приходится непосредственно на его вывоз. В то время как при использовании плит МДП «МОБИСТЕК» основные расходы приходятся на закупку плит.

Для оценки стоимости строительства дороги необходимо рассчитать массу груза для перевоза.

Масса груза с применением МДП «МОБИСТЕК» рассчитывается по формуле:

$$F_{мпд} = k \cdot m,$$

где  $F$  – масса груза, т,  $m$  – масса плиты, т,  $k$  – количество плит. В нашем случае:

$$F_{мпд} = 380 \cdot 0,710 = 269,8 \text{ т.}$$

Масса груза с использованием ПГС рассчитывается по формуле:

$$F_{пгс} = \rho \cdot V,$$

где  $F$  – масса груза, т,  $\rho$  – плотность, т/м<sup>3</sup>,  $V$  – объём, м<sup>3</sup>. В нашем случае:

$$F_{пгс} = 1,55 \cdot 4500 = 6975 \text{ т.}$$

Далее требуется вычислить стоимость строительства дороги с использованием ПГС и МДП «МОБИСТЕК» по следующей формуле:

$$Q = k \cdot q_m + q_p + F \cdot q_t,$$

где  $k$  – количество материала,  $q_m$  – стоимость за 1 ед. материала, тыс. руб.,  $q_p$  – расходы на подготовительные и ремонтные работы, тыс. руб.,  $F$  – вес груза, т,  $q_t$  – расходы на транспортные услуги, тыс. руб. / т·км. В нашем случае:

$$Q_{мпд} = (110 \cdot 370) + 5440 + 0,3 \cdot 269,8 = 46220,94 \text{ тыс. руб.}$$

$$Q_{пгс} = (0 \cdot 4500) + 8518,7 + 0,3 \cdot 6975 = 10611,2 \text{ тыс. руб.}$$

Исходя из полученных данных, общая сумма расходов на строительство лесовозных дорог с использованием МДП «МОБИСТЕК» составляет 46 220,94 тыс. руб., с использованием ПГС – 10 611,2 тыс. руб. Эффективность внедрения МДП «МОБИСТЕК» для строительства лесных дорог определяется поиском точки окупаемости (см. рисунок).

Таблица 2

Стоимость строительства 1 км дороги с покрытиями МДП «МОБИСТЕК» и ПГС

Показатель	МДП МОБИСТЕК		ПГС	
	количество	ед. измерения	количество	ед. измерения
Стоимость ед. материала	110	тыс. руб.	0	тыс. руб.
Количество материала	380	шт.	4500	м <sup>3</sup>
Расходы на транспортные услуги	0,3	$\frac{\text{тыс. руб.}}{\text{т} \cdot \text{км}}$	0,3	$\frac{\text{тыс. руб.}}{\text{т} \cdot \text{км}}$
Подготовительные и ремонтные работы	5440,0	тыс. руб.	8518,7	тыс. руб.



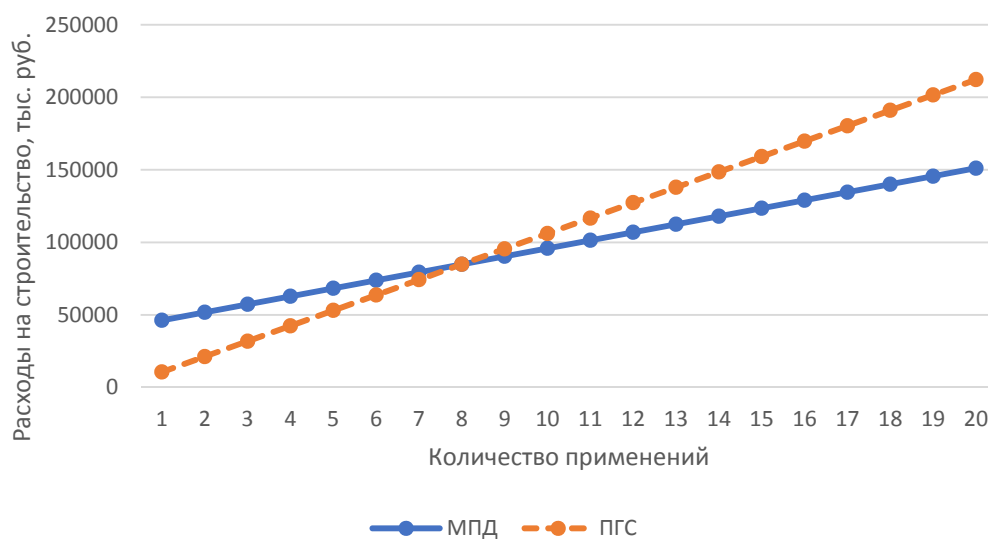


Рис. График стоимости строительства лесных работ с использованием МДП «МОБИСТЕК» и ПГС

Полученный график показывает, что использование конструкций МДП «МОБИСТЕК» является эффективнее использования ПГС при многократном строительстве лесных дорог, при этом окупаемость внедрения плит МДП «МОБИСТЕК» достигается при восьмом применении, с учетом экономии в сравнении со строительством гравийной дорогой выгода – 61 105,2 тыс. руб. при ограничении – возможность использования плит МДП «МОБИСТЕК» до 20 раз.

Преимущество временных дорог с использованием покрытия плит МДП «МОБИСТЕК» заключается в следующем: возможность многократного использования плит, как следствие – сокращение затрат на материалы при последующем использовании; простота и высокая скорость строительства дороги с использованием МДП «МОБИСТЕК», заключающаяся в подготовке земляного полотна и скреплении плит в единое полотно.

#### Заключение

Одним из главных направлений развития лесного комплекса является организация бесперебойной транспортировки леса, что невозможно без грамотной организации логистической системы и перманентной доставки леса в виде сырья на лесоперерабатывающие предприятия. Такое развитие возможно при грамотном планировании и строительстве лесовозных дорог. В ходе работы был выявлен ряд преимуществ использования временных дорог с применением покрытия плит МДП «МОБИСТЕК» для строительства лесовозных дорог в сравнении с ранее использовавшейся гравийной дорогой.

Применение плит МДП «МОБИСТЕК» в строительстве дорог снижает экологическую нагрузку, сохраняя природные ресурсы и невредимость растительного покрова. Ввиду небольшого веса и модульной системы сборки, время монтажа и демонтажа плит значительно сокращается, технология упрощается, а также появляется возможность выбора свободной конфигурации покрытия. Многократное использование плит значительно увеличивает экономический эффект от их применения. Гарантийный срок эксплуатации в течение пяти лет и многократное использование значительно увеличивают экономический эффект их внедрения, что определяется прочностью плит, устойчивостью к высоким нагрузкам и воздействию окружающей среды. Вышеперечисленные факторы подтверждают, что временные лесовозные дороги с покрытием МДП «МОБИСТЕК» являются выгодной альтернативой строительству традиционных гравийных дорог для транспортировки леса из труднодоступных районов с неблагоприятными климатическими условиями.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. The State of the World's Forests (SOFO). Rome, Italy: FAO and UNEP, 2020.
2. Соловейчик К.А., Микитась А.В., Аркин П.А. Методологические подходы к определению терминологии в области наукоёмкого производства // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. № 5 (125). С. 9-18.

3. Соловейчик К.А., Аркин П.А. Методические вопросы стимулирования роста глубины передела промышленной продукции субъектами Российской Федерации // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2015. № 4 (94). С. 25-30.
4. Алексеев А.А., Хлебников К.В. Факторы экономической эффективности инновационного предпринимательства в обрабатывающей промышленности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. № 5 (113). С. 128-136.
5. Соловейчик К.А., Дружинин П.С. Направления развития агломераций и проблема повышения нагрузки на региональную инфраструктуру // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. № 6 (114). С. 90-93.
6. Кельбах С.В. Дорожно-транспортная инфраструктура как база модернизации региональной экономики // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2015. № 4 (94). С. 37-43.
7. Кельбах С.В. Роль инфраструктуры в процессе пространственной интеграции экономики региона // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2015. № 3 (93). С. 71-78.
8. Соловейчик К.А. Производственный комплекс как структурообразующий элемент экономики региона // Экономические науки. 2009. № 60. С. 224-228.
9. Корелин В.В., Попов Н.Л. Развитие современных технологий и внедрение инноваций на предприятиях лесопромышленного комплекса // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2019. № 6 (120). С. 95-98.
10. Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами: монография / Ахметова И.А., Баширова А.Г., Брутян М.М. и др. Книга 27. Новосибирск: Центр развития научного сотрудничества, 2015.
11. Плотников В.А., Вертакова Ю.В. Российская промышленность: текущее состояние и перспективы развития // Экономика и управление. 2014. № 5 (103). С. 39-44.
12. Соловейчик К.А. Государственная промышленная политика: методы и формы регулирования экономической деятельности предприятий // Экономические науки. 2009. № 60. С. 241-247.
13. Соловейчик К.А. Инвестиционное обеспечение организационного структурирования предприятий промышленности: дисс. ... канд. экон. наук. СПб., 2001.
14. Аркин П.А., Голубев А.Г. Методическое обеспечение взаимодействия промышленных предприятий внутри кластера: логистический подход // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2013. № 1 (79). С. 33-38.
15. Колесников А.М., Никифоров Е.С., Латыпова Р.Р., Керимкулова Д.Д. Система управления современным грузовым автотранспортным предприятием // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2015. № 6 (96). С. 46-49.
16. Аркин П.А., Рогова Е.М., Соловейчик К.А. Управление развитием технологических ресурсов хозяйственных систем: монография. СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2003. 174 с.
17. Аркин П.А. Организационно-экономический механизм экономической координации: логистический подход. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998. 159 с.
18. Сайт Лесного филиала АО «Группы «ИЛИМ» в г. Коряжме. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.ilimgroup.ru/o-gruppe-ilim/filialy/koryazma> (дата обращения 15.10.2020).
19. Мохирев А.П., Позднякова М.О., Гудень Т.С., Сухинин В.Д. Влияние природно-производственных факторов на транспортные затраты лесозаготовительного производства // Лесотехнический журнал. 2019. № 2 (34). С. 107-117.
20. Шегельман И.Р., Васильев А.С. Развитие сети лесовозных дорог – важнейший фактор повышения экономической доступности лесных ресурсов и лесопользования в регионах Европейского Севера России // Инженерный вестник Дона. 2017. № 3.
21. Матвиенко Л.С. Эксплуатация лесовозных дорог. М.: Лесная промышленность, 1980. 88 с.
22. Morkovin V.A., Sushkov S.I. Factors of development of transport infrastructure of Russia's forest sector // Revista Espacios. 2018. Vol. 39 (12). P. 5.
23. Майорова Е.И., Смирнова М.А. Проблемы определения правового режима лесных дорог в законодательстве Российской Федерации // Вестник МГУЛ – Лесной вестник. 2008. № 2. С. 183-186.
24. Лебедева А.В. Ключевые факторы риска на российских предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности // Евразийский Союз Ученых. 2015. № 10-5 (19). С. 103-105.
25. Brown C. The global outlook for future wood supply from forest plantations // Global forest products outlook study. Working paper series, 2000. GFPOS/WP/03. Section 3.5.
26. Транспорт леса. Сухопутный транспорт / под ред. Э. О. Салминена. М.: Академия, 2009. Т. 1. 368 с.
27. Технологический регламент на применение плит МДП-Мобистек. М.: УК «РУСКОМПОЗИТ», 2012.
28. Мобильные дорожные покрытия. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://mobistek.net> (дата обращения 12.10.2020).

29. Михалев А.В., Тимофеева К.В., Гордовенко П.Г. Мобильные дорожные покрытия // Сборник материалов IX Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием «Молодежь и наука», посвященной 385-летию со дня основания г. Красноярска. Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2013.
30. Медведев В.С., Токарев А.С., Панин П.А., Медведева М.Г. Дорожное покрытие из пластика // Проблемы науки. 2019. № 6 (42). С. 6-8.
31. Баранник А.Ю., Федорков В.И., Архипенко А.А. Технологии и результаты опытной эксплуатации в системе МЧС России мобильных дорожных покрытий на переувлажненных грунтах и болотах I, II типа // Технологии гражданской безопасности. 2015. № 4.

## СТРУКТУРНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ОБЩЕСТВЕННОГО ПАССАЖИРСКОГО ТРАНСПОРТА ГОРОДА В УСЛОВИЯХ НОВОЙ МОБИЛЬНОСТИ

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные структурно-функциональные модели логистических систем городского общественного пассажирского транспорта (ОГПТ), разработанные в соответствии с положениями ценностно ориентированного подхода и обеспечивающие устойчивое функционирование и развитие регулируемого сектора пассажирской транспортной системы города в условиях новой городской мобильности. Представлен методический подход к разработке управленческих решений по развитию логистической системы ОГПТ с учетом вариативности ее структурно-динамических характеристик, содержания и уровня удовлетворенности требований реципиентов к качеству системы и параметрами сервисного потока.

**Ключевые слова.** Логистическая система общественного пассажирского транспорта, новая мобильность, ценностно ориентированный подход, структурно-функциональная модель логистической системы городского пассажирского транспорта.

Zhuk A.E., Shulzhenko T.G.

## STRUCTURAL AND FUNCTIONAL MODELS OF THE LOGISTICS SYSTEM OF URBAN PUBLIC PASSENGER TRANSPORT IN THE CONTEXT OF NEW MOBILITY

**Abstract.** The article considers the main structural and functional models of logistics systems of urban public passenger transport (UPPT), developed in accordance with the provisions of the value-based approach and ensuring the sustainable functioning and development of the regulated sector of the city's passenger transport system in the conditions of new urban mobility. A methodological approach to the development of management solutions for the development of the UPPT logistics system is presented, considering the variability of its structural and dynamic characteristics, the content and level of satisfaction of the recipients' requirements for the quality of the system and the parameters of the service flow.

**Keywords.** Logistics system of public passenger transport, new mobility, value-based approach, structural and functional model of the logistics system of urban passenger transport.

### Введение

Логистические системы общественного городского пассажирского транспорта (ОГПТ) играют особую роль в перспективном экономическом, социальном, пространственном развитии городской среды, являясь необходимым и одним из важнейших ее компонентов. Вместе с тем, современные системы ОГПТ испытывает серьезное давление ряда факторов, к числу наиболее значимых из которых следует

ГРНТИ 73.43.75

© Жук А.Е., Шульженко Т.Г., 2021

Андрей Евстафьевич Жук – соискатель кафедры логистики и управления цепями поставок Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Татьяна Геннадьевна Шульженко – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры логистики и управления цепями поставок Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Контактные данные для связи с авторами (Шульженко Т.Г.): 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21 (Russia, St. Petersburg, Sadovaya str., 21). Тел.: +7 921 933-11-04. E-mail: shul-tatiana@yandex.ru.

Статья поступила в редакцию 08.05.2021.

отнести появление новых форм мобильности, основанных на принципах шеринга, использование цифровых платформенных решений, усложнение и индивидуализацию требований потребителей к предоставляемым услугам.

Необходимым условием сохранения целостности городской транспортной системы, обеспечения ее сбалансированного развития является разработка новых, адекватных указанным трансформациям внешней и внутренней среды форм и механизмов ее функционирования, отражающих требования концепции новой городской мобильности, по своей сути переориентирующих модель управления логистической системами общественного городского пассажирского транспорта с ресурсной на клиентоориентированную, обеспечивающую реализацию потребностей и предпочтений конкретных групп пассажиров и общества в целом.

В процессе дальнейшего функционирования системы общественного пассажирского транспорта для сохранения конкурентоспособности, экономической эффективности и устойчивости на первый план выдвигается ее способность формировать ценность для реципиента с учетом динамично изменяющихся, индивидуализированных требований, обеспечивая ожидаемый уровень качества услуг при допустимых затратах на их получение. Тогда постановка задач стратегического управления развитием логистических систем ОГПТ позволяет апеллировать к положениям синтетического подхода, концептуально обобщающего принципы теории логистики и теории потребительской ценности при решении следующих задач, обеспечивающих ценностно ориентированное развитие системы ОГПТ с учетом внешних факторов и средовых ограничений:

- выбор новых форм организации системы общественного пассажирского транспорта города, обеспечивающих выполнение требований к системе в составе ценностных ожиданий, с последующим уточнением структуры и границ рассматриваемой системы, разработкой механизмов взаимодействия между звеньями и элементами системы;
- конкретизации стратегии развития логистической системы городского общественного пассажирского транспорта с учетом результатов анализа уровня логистического сервиса в системе ОГПТ.

#### *Материалы и методы*

Логистические системы городского общественного пассажирского транспорта выступают, с одной стороны, в качестве необходимой и важнейшей составляющей многоотраслевого городского хозяйства, не только обеспечивая мобильность городского населения, но и в значительной степени определяя динамику пространственного развития города, степень рациональности использования его ресурсов; с другой стороны – в качестве средства удовлетворения потребности горожан в мобильности.

Представленная детерминация логистических систем позволяет установить дуалистичность понятия «потребитель услуг логистической системы ОГПТ», рассматривая в качестве такового: в первом случае – «город» (в обобщенном понимании) как открытую социально-экономическую и природно-технологическую систему, для которой уровень развития транспортной системы выступает в качестве фактора, стимулирующего дальнейшую эволюцию городской среды, способствующего воспроизводству ресурсов города; во втором – пассажиров, использующих транспортные и сопутствующие сервисы логистической системы ОГПТ для удовлетворения потребности в мобильности.

Ценность услуг логистической системы общественного пассажирского транспорта в значительной степени определяется уровнем удовлетворенности основных потребителей (реципиентов), причем принципиально важными являются следующие эмпирически установленные исходные положения:

- удовлетворенность реципиентов формируется при достижении уровня качества системы и предоставляемых услуг ожидаемым параметрам по следующим комплексным показателям: с позиций пассажира – доступность, мультимодальность, безопасность, экологичность, скорость, комфортность, надежность, с позиций «города» – мобильность, безопасность, экологичность и сохранность среды, влияние на развитие города, экономичность;
- усложнение требований реципиентов как по составу, так и вариативности в рамках комплексных показателей определяется действием ряда факторов, к числу наиболее значимых из которых следует отнести уровень благосостояния реципиента, размер города и тип территориальной структуры городской агломерации;
- усложнение требований реципиентов может быть описано посредством характеристик следующих их уровней – «базовые», «расширенные» и «предельные», причем совпадение уровней требований является желательным, но безусловным состоянием системы.

На основе исследования содержания основных требований пассажиров и «города», структуры факторов, определяющих достижение удовлетворенности качеством системы общественного пассажирского транспорта (ОПТ) и предоставляемых ею услуг с позиций пассажиров и города, выделяются следующие принципиально различные для разработки решений в рамках стратегического управления системой ОПТ города варианты:

- ситуация, формально характеризуемая равенством  $L_n^П = L_m^Г$ , т.е. сбалансированностью уровней требований к системе ОПТ с позиций основных реципиентов. Для данной ситуации характерно наличие определенной структуры, целевых ориентиров и методов управления логистической системой ОПТ, что позволяет сформировать ее структурно-функциональные модели для каждого уровня требований к системе;
- ситуация, характеризуемая критической несбалансированностью уровней требований основных реципиентов и описываемая сочетаниями « $L_1^П \& L_3^Г$ » и « $L_3^П \& L_1^Г$ ». Основным фактором формирования подобной ситуации выступает недостаточная обоснованность положений стратегии развития ОПТ города, что определяет направленность принимаемых решений на корректировку стратегических программ развития городского пассажирского транспорта;
- комплекс ситуаций, в которых уровень требований пассажиров ниже уровня требований города (« $L_1^П \& L_2^Г$ » и « $L_2^П \& L_3^Г$ »), определяется повышенными требованиями города к качеству системы ОПТ при недостаточных возможностях по их финансированию со стороны пассажиров. В подобных ситуациях управленческие решения должны быть нацелены на повышение экономической (ценовой) доступности транспортных услуг для пассажиров, основными направлениями которой выступает разработка механизмов субсидирования поездок общественным пассажирским транспортом, либо сокращения логистических затрат в системе ОПТ;
- комплекс ситуаций, в которых уровень требований пассажиров превосходит требования города (« $L_2^П \& L_1^Г$ » и « $L_3^П \& L_2^Г$ »), что предусматривает разработку комплекса корректирующих качество услуг в логистической системе ОПТ воздействий при обоснованной корректировке доли затрат, возмещаемой пассажиром, в составе действующего тарифа.

Систематизация представленных ситуаций приведена на рисунке.

		Реципиент – «город»		
		$L_1^Г$ – базовые	$L_2^Г$ – расширенные	$L_3^Г$ – предельные
Реципиент – пассажир	$L_1^П$ – базовые	<i>Модель 1</i>	Развитие форм субсидирования пассажиров. Реализация комплекса мероприятий, нацеленных на сокращение эксплуатационных затрат в системе ОПТ	Корректировка стратегических целей, заложенных в программы развития системы ОПТ города
	$L_2^П$ – расширенные	Реализация комплекса улучшающих мероприятий, нацеленных на повышение качества транспортных услуг в системе ОПТ	<i>Модель 2</i>	Развитие форм субсидирования пассажиров. Реализация комплекса мероприятий, нацеленных на сокращение эксплуатационных затрат в системе ОПТ
	$L_3^П$ – предельные	Корректировка стратегических целей, заложенных в программы развития системы ОПТ города	Модернизация системы тарифообразования за услуги ОПТ при повышении их качества	<i>Модель 3</i>

■ – повышение уровня логистического сервиса

■ – минимизации логистических издержек

Рис. Матрица разработки стратегических решений развития логистической системы ОПТ города

Следует отметить, что представленные направления целесообразно принимать во внимание на этапе разработки решений; между тем, собственно принятие решения инициируется выявленными негативными отклонениями в ценностном профиле реципиента услуг логистической системы город-

ского общественного пассажирского транспорта. Таким образом, общая логическая последовательность разработки и принятия решений по управлению развитием логистической системы общественного пассажирского транспорта с позиций ценностно ориентированного подхода включает ряд последовательных этапов:

исследование потребностей реципиентов услуг системы общественного пассажирского транспорта города. Методическим инструментарием на данном этапе выступает комплекс разработанных методик по формированию ценностных профилей реципиентов;

- разработка структурно-функциональных моделей и типовых стратегий развития системы общественного пассажирского транспорта города;
- принятие решений по модернизации системы общественного пассажирского транспорта города.
- Реализация предложенных сценариев требует конкретизации модели логистической системы городского общественного пассажирского транспорта.

#### *Результаты и их обсуждение*

Одним из ключевых концептов рассматриваемого подхода к управлению развитием логистической системы общественного пассажирского транспорта города выступают структурно-функциональные модели рассматриваемой системы. Содержание моделей определяет: состав элементов системы, характер взаимосвязей между элементами системы, состав методов управления системой, целевые ориентиры и стратегические приоритеты управления. Как было указано выше, условия применения модели характеризуются сбалансированностью уровней требований к системе ОПТ с позиций основных реципиентов. Тогда, ориентируясь на количество выявленных уровней требований, можно выделить следующие условия реализации моделей и, соответственно, их содержание:

модель 1 реализуется в условиях базовых требований к системе ОГПТ с позиций основных реципиентов (случай  $L_1^П = L_1^Г$ ). Целевая установка логистической системы ОГПТ в этом случае формулируется в терминах обеспечения мобильности трудовых ресурсов города. Обеспечение мобильности достигается управлением численностью парка транспортных средств, совершенствованием системы управления перевозками в системе ОГПТ;

модель 2 связана с ситуацией проявления расширенных требований к системе ОПТ города (случай  $L_2^П = L_2^Г$ ). Структурно эффективность рассматриваемой модели поддерживается взаимодействием следующих основных элементов: субъект управления (заказчик услуг) – профильный комитет администрации города, транспортные предприятия города, пассажиры. Взаимосвязи между элементами логистической системы регламентированы положениями государственного контракта на перевозку пассажиров и багажа по регулируемому тарифу. Качество услуг в системе обеспечивается усложнением требований государственного контракта к транспортным предприятиям – претендентам на заключение договора на обслуживание маршрутов в системе городского ОПТ, а также системой контроля за исполнением условий государственного контракта;

модель 3 реализуется в условиях предельных требований к логистической системе ОГПТ (случай  $L_3^П = L_3^Г$ ). Основные принципы формирования и эффективного функционирования логистической экосистемы общественного пассажирского транспорта города: коллаборативные взаимоотношения, конгруэнтность интересов участников экосистемы, синхронизация логистических процессов.

Рассмотрим структурно-функциональные характеристики моделей 2 и 3 более подробно. Логистические системы общественного пассажирского транспорта остаются ведущей формой организации системы ОГПТ. Вместе с тем, в условиях возрастания требований реципиентов при реализации сценария эволюционного развития логистическая система, стремясь обеспечить требуемый уровень обслуживания, испытывает следующие изменения:

- формируется «жесткое ядро» системы, основу которого составляют взаимоотношения профильного комитета администрации города, выступающего в качестве заказчика услуг, и перевозчиков – транспортных предприятий, обеспечивающих перевозку пассажиров и багажа в городском сообщении по регулярным маршрутам. Наличие подобных элементов и взаимоотношений между ними является необходимым условием сохранения устойчивости и управляемости городской системой

ОПТ. Основное назначение «жесткого ядра» состоит в обеспечении базовых потребностей в мобильности; по мере усложнения требований реципиентов к услугам системы ОПТ в рамках «жесткого ядра» обеспечиваются условия для удовлетворения возрастающих запросов потребителей;

- значительно расширяется состав участников логистической системы за счет включения поставщиков новых ресурсов и сервисов. Взаимоотношения с поставщиками выстраиваются на основе гражданско-правовых договоров, при этом состав и уровень качества требуемых сервисов и ресурсов определяется субъектом управления логистической системой ОПТ либо транспортными предприятиями «ядра» системы;
- возрастают требования к уровню координации и синхронизации с элементами, обеспечивающими инфраструктурное и информационное обеспечение транспортных процессов, переход к мультимодальным технологиям пассажирских перевозок;
- альтернативная система городской мобильности, включающая деятельность шеринговых компаний, службы такси и пр., развивается самостоятельно, поддерживая определенный уровень сервиса в системе общественного пассажирского транспорта в соответствии с выбранной бизнес-моделью;
- поставщики ресурсов и сервисов, элементы, обеспечивающие инфраструктурную и технологическую поддержку транспортных процессов, альтернативная система мобильности рассматриваются как «периферия» логистической системы ОПТ. Управление взаимодействием с элементами «периферии» требует разработки новых бизнес-моделей, основанных на сочетании принципов самоорганизации и гибкого управления, и выступает самостоятельным исследовательским вопросом.

Особая роль «жесткого ядра» системы в обеспечении требований реципиентов к транспортным и сопутствующим сервисам в логистической системе ОПТ определяет важность корректировки механизмов формирования и управления системой, что в целом соответствует содержанию сценария эволюционного развития и обеспечивает его выполнение. В рамках модели 2 в качестве основы подобных механизмов выступает система государственного контракта на оказание услуг по обеспечению транспортного обслуживания населения на маршрутах регулярных перевозок пассажиров и багажа в городском сообщении (далее – Государственный контракт), что определяет направленность решений, нацеленных на модернизацию существующей модели.

Экосистемы общественного пассажирского транспорта города (модель 3), на наш взгляд, являются структурно-функциональной моделью, в наилучшей степени соответствующей предельным требованиям к системе ОПТ с позиции основных реципиентов. Не затрагивая вопросы, связанные с внедрением цифровых экосистем (они подробно рассмотрены в имеющейся литературе [2, 10, 11]), остановимся на вопросах, связанных с обоснованием бизнес-модели, обеспечивающей конкурентоспособность логистической системы общественного пассажирского транспорта на динамично изменяющемся ландшафте городской мобильности.

Формирование уникального ценностного предложения в рамках экосистемной организации логистической системы ОПТ обеспечивается, во-первых, вовлечением значительного количества специализированных участников, комбинация компетенций которых создает индивидуализированные транспортные и сопутствующие сервисы, во-вторых, наличием элементов самоорганизации, существенно повышающих эффективность функционирования системы при сокращении объема функции ее администрирования. В общем виде в структуру экосистемы общественного пассажирского транспорта города целесообразно включать:

- профильный комитет администрации города, выполняющий функции оркестратора экосистемы;
- транспортные предприятия, включенные в логистическую систему ОПТ и выполняющие перевозки пассажиров по регулируемому тарифу на маршрутах регулярных перевозок в городском сообщении на условиях государственного контракта;
- транспортные компании федерального уровня, интегрируемые в мультимодальные транспортные процессы в системе ОПТ с использованием ресурсов (инфраструктурные, технологические, кадровые, информационные) для выполнения интегрированных процессов по транспортировке пас-



сажиров и оказанию сопутствующих сервисов, а также обеспечивающие включение ОПТ города в региональную и страновую транспортные системы;

- элементы логистической инфраструктуры, обеспечивающие выполнение процессов, связанных с реализацией транспортных и сопутствующих сервисов для пассажиров;
- альтернативные и дополнительные средства и формы городской мобильности, дополняющие базовые транспортные и сопутствующие сервисы;
- цифровые посредники и поставщики, выполняющие ряд функций: предоставление информационных сервисов пассажирам и другим участникам экосистемы; разработка платформенных решений для логистической координации участников экосистемы; обеспечение взаимосвязи с государственными органами;
- финансовые учреждения, обеспечивающие продвижение и управление финансовыми потоками в экосистеме;
- образовательные и научные учреждения, осуществляющие подготовку и переподготовку кадров для ОГПТ, разработку инновационных управленческих и технологических решений.

Представленный состав элементов экосистемы ОГПТ не является исчерпывающим и может варьироваться в зависимости от ряда факторов: вида города (площадь, численность населения, степень агломеративности и пр.), уровня развития системы ОГПТ, уровня цифровой зрелости системы ОГПТ, а также потенциальных участников экосистемы и др. Представленный состав элементов позволяет сделать вывод о существенной структурной сложности экосистемы ОПТ города. Рекомендуемая модель должна рационально сочетать элементы экономических методов управления и механизмы самоорганизации, в связи с чем предлагается рассматривать два контура управления:

- «жесткое ядро», формирующее «каркас» системы ОГПТ и обеспечивающее базовую мобильность горожан с заданными параметрами качества транспортных услуг; взаимоотношения между элементами «жесткого ядра» – профильным комитетом администрации города и транспортными предприятиями – регулируются в рамках системы Государственного контракта;
- «периферия», образуемая прочими элементами экосистемы, обеспечивающими повышение ценности услуг общественного пассажирского транспорта. Элементы «периферии» функционируют на принципах самоорганизации при сохранении за оркестратором экосистемы (профильным комитетом администрации города) функций координации и контроля.

Необходимым элементом описания модели экосистемы городского ОПТ выступает ее функциональная структура (см. табл.), а также мотивационные схемы, используемые при формировании бизнес-модели взаимодействия участников экосистемы на принципе «эффективной взаимозависимости».

Таким образом, преимущества экосистемной организации проявляются в реализации принципа конгруэнтности целей участников экосистемы (принцип win-win); расширении возможностей по созданию ценности для потребителей (реципиентов) услуг городского общественного пассажирского транспорта; сохранении управляемости системы и сохранение контролируемого развития; обеспечении параметров пассажиропотоков, соответствующих выбранной (реализуемой) стратегии развития городской агломерации, что определяет перспективы реализации представленной формы организации системы ОГПТ в условиях новой мобильности.

#### *Заключение*

Реализация представленных моделей и стратегий развития логистической системы общественного пассажирского транспорта города требует решения ряда вопросов, переводящих результаты теоретических исследований и методических разработок в прикладную плоскость. Необходимыми уточнениями к представленным методическим разработкам выступает систематизация структурных форм организации логистической системы городского общественного пассажирского транспорта и реализуемых в них методов управления рассматриваемой системой, а также организационно-экономические механизмы, устанавливающие взаимосвязь между принимаемыми решениями по развитию системы и результативностью ее функционирования системы с применением инструментария ценностно ориентированного подхода.

**Структура экосистемы городского общественного пассажирского транспорта: функциональный аспект**

Акторы	Функции
Профильный комитет администрации города	Мониторинг и систематизация ценностных ожиданий реципиентов логистической системы ОГПТ; мониторинг степени удовлетворенности реципиентов услугами системы ОГПТ; выбор структурной модели логистической системы ОГПТ, анализ и формирование условий реализации модели (в т.ч. согласование и разработка совместных проектов с комитетами администрации города, реализующими функции стратегического развития города, землепользования, благоустройства, инфраструктурного обеспечения; разработка механизмов логистической координации с транспортными предприятиями федерального уровня; разработка условий Государственного контракта на предоставление услуг по перевозке пассажиров по регулируемому тарифу на регулярных маршрутах в городском сообщении; разработка механизмов контроля за выполнением условий Государственного контракта); бюджетирование системы ОГПТ
Транспортные предприятия	Предоставление качественных услуг по перевозке пассажиров и багажа на регулярных маршрутах в городском сообщении в точном соответствии с условиями Государственного контракта
Предприятия логистической инфраструктуры системы ОГПТ	Создание условий для скоординированной работы транспортных предприятий; разработка логистического проекта и логистическое управление пассажиропотоками в транспортных узлах; предоставление сопутствующих услуг
Транспортные компании федерального уровня	Предоставление транспортных услуг на территории города с использованием имеющихся в распоряжении компании технологических, инфраструктурных, информационных ресурсов
Научно-образовательные учреждения	Подготовка квалифицированных кадров, обладающими компетенциями идентификации ценностных ожиданий реципиентов системы ОГПТ, разработки решений по формированию ценностного предложения, разработки моделей и организационно-экономических механизмов развития логистической системы ОГПТ; подготовка специалистов в сфере мультимодальных пассажирских перевозок, обладающих компетенциями разработки механизмов логистической координации видов пассажирского транспорта, объектов логистической инфраструктуры пассажирского транспорта, организации и управления пассажирскими потоками; подготовка специалистов в сфере информационных технологий, обладающих компетенциями по разработке и внедрению систем Smart Mobility, интеллектуальной поддержки решений в системах ОГПТ, прослеживаемости процессов в системе ОГПТ; подготовка специалистов по экономике и управлению пассажирскими транспортными предприятиями в условиях новой городской мобильности; проведение научных исследований и подготовка прикладных разработок, нацеленных на повышение эффективности и устойчивости функционирования логистической системы ОГПТ, повышение качества услуг в логистической системе ОГПТ, разработку логистических технологий обслуживания пассажиропотоков, технологий транспортировки, маркетинговых исследований, разработку решений и последовательную интеграцию системы ОГПТ в проекты концепции Smart City
Компании, предоставляющие услуги с применением альтернативных и дополнительных средств и форм городской мобильности	Предоставление услуг на «первой» и «последней» миле; индивидуализация сервисного предложения в системе ОГПТ
Цифровые поставщики и посредники	Обеспечение информационной связности транспортных, сопутствующих процессов, процессов управления; интеллектуализация процессов управления логистической системой ОГПТ, процессов логистической координации деятельности элементов экосистемы ОГПТ; мониторинг состояния системы, степени удовлетворенности реципиентов; оказание информационных услуг пассажирам системы ОГПТ; внедрение разработок в рамках концепций Smart Mobility, Smart City в организацию и управление логистической системой ОГПТ

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Асалиев А.М.* и др. Маркетинговый подход к управлению качеством транспортного обслуживания: монография. Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2016. 172 с.
2. *Захаров В.Я., Трофимов О.В., Фролов В.Г., Новиков А.В.* Управление экосистемой: механизмы интеграции компаний в соответствии с концепцией «Индустрия 4.0» // *Лидерство и менеджмент*. 2019. Том 6. № 4. С. 453-468. DOI: 10.18334/lim.6.4.41197
3. *Кайсарова В.П.* Ценностно-ориентированный подход в стратегическом управлении крупным городом // *Вестник СПбГУ*. 2008. Сер. 5. Вып.4. С. 127-135.
4. *Сагинова О.В.* Модели городской мобильности и логистика крупного города // *Экономика, предпринимательство и право*. 2020. Том 10. № 2. С. 321-330.
5. *Трегубов В.Н.* Организация городского транспорта на основе концепции «мобильность как услуга» // *International Journal of Open Information Technologies*. 2019. Т. 7. № 6. С. 73-80.
6. *Шабанов А.В.* Региональные логистические системы общественного транспорта: методология формирования и механизм управления. Ростов н/Д, 2001. 205 с.
7. *Шульженко Т.Г., Жук А.Е.* Экосистемная модель организации логистической системы общественного пассажирского транспорта города // *Логистика – евразийский мост: мат-лы XI Междунар. науч.-практ. конф.* (28 апреля – 1 мая 2021 г., г. Красноярск). Красноярск: Краснояр. гос. аграр. ун-т, 2021. С. 195-202.
8. *Шульженко Т.Г., Жук А.Е., Бадюкин О.В.* Экосистемная организация общественного пассажирского транспорта крупного города: перспективы синтеза логистического и ценностного подходов // *Цифровые технологии в логистике и инфраструктуре: сб. тр. Межд. научно-практ. конференции*. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, 2019. С. 234-247.
9. *Zhanga C., Liua Y., Lu W., Xiao G.* Evaluating passenger satisfaction index based on PLS-SEM model: Evidence from Chinese public transport service // *Transportation Research*. 2019. № 120. Part A. P. 149-164.
10. *Jacobides M.G., Sundararajan A., Marshall van A.* Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy. World Economic Forum, 2019.
11. *Ringel M., Grassl F., Baeza R., Kennedy D., Spira M., Manly J.* The Most Innovative Companies. The Rise of AI, Platforms, and Ecosystems. Boston Consulting Group, 2019.

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА ЭЛЕКТРОННОЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

**Аннотация.** В статье рассматриваются результаты цифровой трансформации в сфере электронной розничной торговли в период пандемии коронавирусной инфекции. Выявляются проблемы и перспективы развития электронной розничной торговли и процессов цифровых преобразований. Подчеркивается, что внедрение в торговый бизнес цифровых платформ позволяет создать новую экосистему, объединяющую всех участников рынка с получением взаимной выгоды от интеграции, при этом потребитель обладает большей властью, чем остальные субъекты. Раскрывается важность дальнейшего развития электронных торговых площадок – маркетплейсов, которые создаются на условиях сетевого взаимодействия и дают возможность участникам выходить на новые рынки, обеспечивать рост выручки и эффективности.

**Ключевые слова.** Электронная розничная торговля, цифровая трансформация, экосистема, электронная площадка, бизнес-модель, пандемия, онлайн-покупатели, ускоренное развитие.

Oleinik N.M.

## DIGITAL TRANSFORMATION OF THE RUSSIAN MARKET ELECTRONIC RETAIL

**Abstract.** The article examines the results of digital transformation in the field of electronic retail during the coronavirus pandemic. The problems and prospects of the development of e-retail trade and the processes of digital transformation are identified. It is emphasized that the introduction of digital platforms in the trading business allows you to create a new ecosystem that unites all market participants with mutual benefits from integration, while the consumer has more power than others. The article reveals the importance of further development of electronic trading platforms-marketplaces that are created on the terms of network interaction and enable its participants to enter new markets, increase revenue and efficiency.

**Keywords.** E-retail, digital transformation, ecosystem, e-marketplace, business model, pandemic, online shoppers, accelerated development.

### Введение

В современных условиях деструктивного влияния пандемии коронавирусной инфекции цифровая трансформация российского рынка электронной торговли является одним из основных драйверов экономического роста торгового бизнеса. В основе цифровой трансформации лежат ускоренные процессы изменения бизнес-моделей хозяйствующих субъектов на основе применения новых информационно-компьютерных технологий и глобальной экспансии сети интернет. Процесс цифровой трансформации объективно затронул все стороны торговой деятельности предприятий России и способствует их переходу на новый уровень региональной и международной кооперации.

Овладение новыми цифровыми технологиями позволяет торговым компаниям кардинально менять экосистему бизнеса, делать его более быстрым и эффективным ради качественного удовлетворения

---

ГРНТИ 06.71.15

© Олейник Н.М., 2021

Наталья Михайловна Олейник – кандидат экономического наук, доцент кафедры торгового дела и товароведения Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Контактные данные для связи с автором: 192007, Санкт-Петербург, ул. Прилукская, 3 (Russia, St. Petersburg, Prilukskaya str., 3). Тел.: +7 901 301 2366. E-mail: olejnik@inbox.ru.

Статья поступила в редакцию 27.04.2021.

меняющихся потребностей покупателей, что ведет к сокращению затрат, росту выручки и увеличению эффективности. Исследования результатов деятельности торговой отрасли показывают, что изменения в электронной розничной торговле идут более высокими темпами, чем во многих других сферах.

*Исследование состояния российского рынка электронной розничной торговли*

Отставание российской экономики по уровню внедрения цифровых технологий от западных стран отмечается рядом экспертов. Так, группой ученых НИУ ВШЭ разработан индекс цифровизации бизнеса по России и странам Европы, Республике Корея, Турции и Японии (в исследовании приняли участие 32 страны). Критериями для оценки взяты: скорость адаптации к цифровой трансформации, уровень использования широкополосного интернета, облачных сервисов, RFID-технологий, ERP-систем, включенность в электронную торговлю организаций предпринимательского сектора. В тройку лидеров входят Финляндия (50), Бельгия (49) и Нидерланды (48). Замыкают рейтинг Румыния (25) и Венгрия (29). По индексу цифровизации и интенсивности использования цифровых технологий наша страна вошла в последнюю десятку. Россия (31) находится рядом с Польшей (31) и Грецией (31) [1]. Поэтому понятно, что одной из стратегических целей развития Российской Федерации на период до 2030 года становится цифровая трансформация, которая решается посредством государственной программы «Цифровая экономика РФ», утвержденной во второй половине 2019 года.

Российский рынок электронной розничной торговли является частью глобальной системы торговли и развивается поступательно, демонстрируя существенные изменения в digital-сфере. Но не все отечественные торговые предприятия на данном этапе экономического развития способны проводить цифровые преобразования. Этому препятствует ряд внешних и внутренних ограничений в решении проблем развития и цифровизации.

Среди основных ограничений выделим: высокие затраты на внедрение и использование цифровых технологий; низкая окупаемость инвестиций в ИТ-проекты; неумение работать с большими базами данных; высокая степень неопределенности среды функционирования; недостаточный темп внедрения технологических инноваций; неразвитость институтов государственной поддержки использования цифровых инноваций на предприятиях; низкая удовлетворенность руководителей российских компаний результатами внедрения ИТ-проектов; жесткая конкуренция на отраслевых рынках; неравномерность доступа к мобильному интернету; недостаточная кастомизация; дисбаланс на рынке труда, который в настоящее время модернизируется с появлением запросов на новые профессии; сопротивление персонала изменениям в организации; недостаточный уровень квалификации управленческих кадров; нехватка ИТ-специалистов; низкий уровень компетенций сотрудников при переходе на новую бизнес-модель; слабый уровень сетевого взаимодействия и др.

Рассматривая цифровую трансформацию как процесс интеграции цифровых технологий, с изменениями и корректировкой целей, задач и принципов работы компаний, с перемещением фокуса на качество и эффективность взаимодействия ради сохранения устойчивости бизнеса и поддержания конкурентоспособности, в первую очередь, отметим изменение модели поведения современного покупателя, который стал активным участником информационной среды. Так, с распространением и доступностью интернет-технологий, количество потребителей услуг растет во всем мире. В 2019 г. около двух миллиардов человек приобрели товары или услуги в интернете, а объем розничных продаж на рынке электронной коммерции в мире составил более трех с половиной триллионов долларов США. В России оборот рынка интернет-торговли с 2010 года увеличился более чем в 11 раз и по оценке Ассоциации компаний Интернет-торговли (АКИТ) достиг более 3 трлн рублей в 2020 году, что на 59% выше по отношению к 2019 году [6].

По мнению другой исследовательской экспертной компании – Data Insign – объем продаж в 2020 году приблизился к 3 трлн рублей, что на 44% выше по отношению к 2019 году. Без влияния пандемии COVID-19 рост составил бы только 29% [7]. Увеличение темпов роста произошло также и за счет привлечения инвестиций в развитие розничной торговли крупными игроками (Магнит, X5, Лента, Озон и др.), изменения бизнес-моделей маркетплейсов, вложения инвестиций торговыми предпринимательскими структурами в рекламу и цифровую инфраструктуру. Откликаясь на готовность потребителей совершать покупки в онлайн (чему в немалой степени способствовали ограничительные условия пандемии коронавирусной инфекции), отечественный ритейл стал больше внимания уделять бизнес-аналитике, оптимизации ключевых бизнес-процессов, работе с социальными сетями, инфор-

мационному обмену данными, поиску новых каналов коммуникации с потребителями, фокусируясь на клиентском опыте, анализе и удовлетворении потребностей.

Сегодня можно утверждать, что COVID-19 оказался мощным стимулом для развития цифровой экономики. Перспективы развития российского рынка онлайн-торговли электронной коммерции, с учетом влияния пандемии, по данным Data Insight составят не менее 6% в среднем в год до 2024 г., совокупный дополнительный прирост за счет факторов пандемии за эти годы составит более 4 трлн рублей из 23 трлн рублей общего объема рынка. Среди дополнительных факторов роста рынка электронной торговли необходимо выделить: появление новых онлайн покупателей – меры по введению карантина только за три месяца 2020 года привели не менее 10 млн покупателей; переход на удаленный формат работы еще до 7 миллионов человек, которые сохраняют трудовую деятельность в формате онлайн в связи с переездом в пригороды и менее крупные города, где ассортиментная матрица торговых предприятий ограничена; рост частоты онлайн-покупок сокращает походы в магазин; падение покупательской способности ведет к снижению объемов потребления, переходу на товары более низкой ценовой категории и на товары-заменители [7].

#### *Основные результаты и их обсуждение*

В широком смысле трансформация – это возможные изменения и преобразования в деятельности социально-экономических систем. Триггерами изменений, по мнению Х. Кинга (Howard King), руководителя отдела данных и аналитики агентства Rufus Leonard, являются изменения, наблюдаемые в потребительском спросе, в технологиях и конкуренции, то есть все те тенденции, которые явно присутствуют в электронной розничной торговле. Кинг утверждает, что цифровая трансформация – это «масштабная трансформация бизнеса, затрагивающая весь набор функций предприятия от автоматизации закупок до продаж и маркетинга, влияющая как на изменение операционной модели, так и на инфраструктуру предприятия, базирующаяся на цифровых технологиях» [8]. Российский ученый В. Меспорян под цифровой трансформацией понимает «революционные изменения бизнес-моделей на основе использования цифровых платформ, которые приводят к радикальному росту объемов рынка и конкурентоспособности компаний» [3].

Мнение последнего частично совпадает с определением Х. Кинга, акцент делается на изменениях в процессах и переходе на новые бизнес-модели, которые способствуют получению ожидаемого результата. Дадим авторское определение цифровой трансформации. Под цифровой трансформацией мы понимаем возможные изменения и преобразования основных компонентов торгового бизнеса, в частности электронной коммерции, в условиях усиливающейся конкуренции за счет инноваций и цифровизации современной жизни общества и получаемой выгоды от онлайн-транзакций. Такая реструктуризация бизнеса требует понимания рыночных процессов, наличия времени и ресурсов, набора компетенций руководителей и менеджеров и их желания и возможности кастомизировать своих покупателей. Результаты преобразований для компаний очевидны: сокращаются трудозатраты и расходы на операции, скорость принятия решений и их точность увеличиваются, количество операций растет, повышается степень удовлетворенности покупателей, увеличивается прибыль и эффективность.

Поэтому понятно, что экономическая деятельность предприятий электронной коммерции сосредоточена на цифровых платформах, и результат зависит от скорости их освоения. Внедрение в торговый бизнес цифровых платформ позволяет создать новую экосистему, объединяющую всех участников рынка с получением взаимной выгоды от интеграции, в которой работоспособными окажутся те игроки, которые работают по бизнес-моделям, способным создать условия трансформации цепочек создания стоимости. Цифровая платформа представляет собой интегрированную информационную систему, обеспечивающую многосторонние взаимодействия пользователей по обмену информацией и ценностями, что приводит к снижению общих транзакционных издержек, оптимизации бизнес-процессов, повышению эффективности цепочки поставок товаров и услуг [3].

Термин «экосистема бизнеса» введена в оборот специалистом Гарвардского университета Дж.Ф. Муром (James F. Moore) в 1993 году [9]. Экосистема бизнеса – это сеть взаимозависимых, взаимодополняющих организаций, сообществ клиентов, поставщиков, ведущих производителей и других заинтересованных сторон. Они сосредоточены вокруг ключевого продукта и совместно развивают свои потенциальные возможности на принципах конкуренции и сотрудничества для поддержки и раз-

вития новых продуктов, удовлетворения потребностей своих клиентов, включаясь в следующий цикл непрерывных инноваций [10].

Для торгового бизнеса цифровая платформа является ядром, которое притягивает потенциальных партнеров по цепочке создания ценности для потребителя, при этом потребитель обладает большей властью, чем остальные субъекты, так как он может быть активным участником сразу в нескольких экосистемах. Потребители заказывают интересующие их товары и услуги через веб-сайты, мобильное приложение, колл-центр, склад, каталоги, магазины, руководствуясь ценой, качеством обслуживания, скоростью доставки, надежностью расчетов. Выбор способа доставки остается за покупателем: ПВЗ, ОПС, курьер, постамат, магазин. Коммуникация партнеров осуществляется при помощи интеллектуальных устройств, основу которых составляют платформы, приложения и сервисы.

Платформы – программно-технические комплексы, обеспечивающие интеграцию, обработку, хранение и предоставление данных, управление связями и доступом из единой программно-целевой среды. Приложения – программное обеспечение, которое выполняет конкретные задачи и использует данные и функции платформы. Сервисы – приложения и задачи, которые выполняются по запросу, размещаются во внешнем программном обеспечении или в «облаке». Цифровая платформа является связующим звеном, открытой системой к которой могут подключиться любые игроки рынка. Цифровые платформы упрощают коммуникацию организаций друг с другом и с потребителями, оптимизируют процессы, сокращают издержки, меняют подход к оценке конверсии и сбору аналитики.

В своем развитии экосистема бизнеса проходит четыре этапа роста: создание, расширение, стабильность, обновление или смерть. Независимо от этапа, ключевая роль отводится инновациям, которые «нарушают равновесие» экосистемы, и для дальнейшего ее функционирования каждый участник должен действовать не в одиночку, а совместно, быстро адаптируясь под потребности рынка. Этап создания экосистемы электронной торговли можно датировать 2015-2016 годами, когда сотрудничество предприятий торговли с производителями программных продуктов показало выгоду от взаимодействия в виде повышения эффективности деятельности, развития омниканальности, совершенствования форматов торговли и повышения лояльности покупателей.

В настоящий момент мы наблюдаем этап расширения экосистемы электронной коммерции, которая формируется как вокруг популярных маркетплейсов, так и может создаваться с нуля наиболее активными участниками рынка. Этап характеризуется развитием новых бизнес-моделей электронной коммерции, применением инновационных цифровых технологий, омниканальностью, развитой системой логистики, безопасностью онлайн-платежей и активностью покупателя. В экосистему электронной торговли входят: производители товаров и услуг, логистические операторы, потенциальные покупатели, маркетплейсы, различные институциональные организации, которые взаимодействуют друг с другом в информационной среде благодаря процессам цифровизации и их уровню проникновения во все направления деятельности.

На рисунке показан фрагмент экосистемы электронной торговли, где видно, что она является открытой для входа новых участников. Инструментами развития экосистемы электронной торговли являются цифровые платформы, ИТ-системы, SEO, маркетинг, платежные системы, сайты-агрегаторы, каналы продаж, логистика, электронный документооборот, страхование, обеспечение безопасности и др. Рост российского рынка онлайн-торговли электронной коммерции и быстрая реакция ряда торговых предприятий на изменения состояния рыночной среды, стремящихся к устойчивому развитию, что значительно усложняется в периоды кризиса, привели к дальнейшему развитию электронных торговых площадок – маркетплейсов.

За последние несколько лет маркетплейсы стали одним из самых востребованных каналов онлайн-продаж. Традиционно под маркетплейсом понимается торговая площадка в сети интернет, помогающая продавцам и потенциальным покупателям взаимодействовать друг с другом. Количество сделок между ними характеризует эффективность их взаимодействия. Сотрудничество с маркетплейсами способствует выходу на новые рынки сбыта, быстрому продвижению товара, экономии средств на хранении и доставке при сотрудничестве с фулфилмент-операторами, росту качества обслуживания и повышению уровня продаж. В настоящее время, это – одна из самых популярных бизнес-моделей в электронной коммерции, которая стала активно развиваться с 2015 года в мегаполисах, открыв перспективы для дальнейшего развития торговой отрасли [4].



Рис. Фрагмент экосистемы электронной торговли (составлено автором)

Цель, с которой создается маркетплейс – это создание условий сетевого взаимодействия социально-экономических систем для получения прибыли за успешное посредничество между покупателем и продавцом через максимальное удовлетворение потребностей потребителей на основе использования цифровых платформ. Используя инструменты статистики и анализа, которые заложены в электронных торговых площадках, контрагенты получают возможность без дополнительных затрат принимать решения по развитию бизнеса. Так, в 2019 году глобальные интернет-площадки реализовали товаров более чем на 2 триллиона долларов, что на 370 миллиардов больше, чем в 2018-м году. Концентрация рынка онлайн-торговли в разных странах усиливается, например, в США маркетплейс Amazon занимает почти 50% рынка, в Китае доля нескольких платформ Alibaba Group превышает 70%, в России, по итогам 2020 года, доля маркетплейсов достигнет 70%. Однако, общий объем российского рынка, по сравнению с лидерами онлайн-торговли, ниже на порядок [2].

Не являясь собственником товара, маркетплейс владеет технологической инфраструктурой из интегрированных между собой ИТ-систем, обеспечивая оптимальный механизм взаимодействия со всеми участниками рынка. В качестве примера рассмотрим Amazon, который насчитывает 500 млн SKU, при этом только 10-15% товаров в каждой продуктовой категории – это ассортимент Amazon, остальное – сторонних продавцов. Для выживания в непростых экономических условиях маркетплейсам нужно постоянно улучшать свои бизнес-процессы и технологии, то есть адаптироваться под требования потребителей. С появлением некачественных товаров и недобросовестных поставщиков в онлайн-витрине, Amazon проводит реинжиниринг цифровых систем и блокирует их работу, оставаясь не только устойчивой системой, но и лидером по продажам.

Функции маркетплейса рассмотрим на примере компании Wildberries – лидера среди российских электронных площадок. Компания осуществляет следующие основные функции: (1) формирование нормативно-правовой базы и стандартов взаимодействия с контрагентами; (2) привлечение партнеров к сотрудничеству, проектирование сети доставки товаров; выбор системы электронного документооборота; (3) заключение договоров с фулфилмент-операторами и логистическими службами; (4) разработка функциональной модели web-сайта, его индексации, совершенствование мобильных приложений для партнеров; (5) формирование инструментов электронной коммерции: маркетинг, платежные системы, каналы продаж, складирование, система аналитики; (6) предложение удобной модели коммуникаций при покупке, обмене, возврате и оплате товаров; (7) разработка оригинального контента: логотип, дизайн страниц, фото и видеоматериалов; (8) размещение коммерческого профиля парт-



нера в социальных сетях: Instagram, TikTok, Facebook; управление лояльностью и продажами; (9) проведение мониторинга СМИ и социальных сетей [5]. Приведенный пример демонстрирует далеко не полный перечень функционала крупного маркетплейса, элементы которого постоянно дополняются и совершенствуются, заменяя традиционную модель продаж.

Маркетплейсы работают на традиционных принципах управления и принципах цифровизации. К традиционным принципам организации работы маркетплейса отнесем принципы: научности, системности, процессного и интегрированного походов, непрерывности, информационной обеспеченности, сопоставимости, инновационности, персонализации, партнерства, комплексности, сетевого взаимодействия и др. Принципы цифровизации: доступность цифровых платформ, динамическое управление бизнес-процессами, развитие облачной среды, оптимизация, стандартизация, персонализированное предложение, омниканальность, финансовая безопасность, надежность и качество электронных услуг, информационная безопасность, расширение технологий Индустрии 4.0, экосистемный подход.

### *Заключение*

Цифровая трансформация российского рынка электронной коммерции в условиях пандемии коронавирусной инфекции динамично развивается и имеет большой потенциал роста; рынок относится к немногим сегментам, который выиграл от глобальной пандемии; поведение покупателей меняется, растет готовность и в будущем совершать покупки в интернете; торговые интернет-компании, преодолевая объективные трудности цифровой трансформации, меняют технологии ведения бизнеса, делая упор на персонализацию и демонстрируя ускоренное развитие; наблюдается усиление процессов формирования экосистемы торгового бизнеса, изменение бизнес-моделей и процессов взаимодействия участников рынка электронной коммерции.

Экосистема электронной торговли – это саморазвивающаяся среда, требующая механизмов регулирования взаимодействия партнеров на общих и частных принципах управления. Цифровая трансформация в области электронной розничной торговли способствует качественному росту субъектов хозяйствования в областях: продаж, логистики, маркетинга, финансов, кастомизации через доступность и работу с данными, мобильность, управление изменениями, принятие качественных решений и автоматизацию бизнес-процессов. Маркетплейс – современная электронная площадка, является ядром экосистемы электронной торговли и дополнительным каналом продаж. Процесс взаимодействия с маркетплейсами, при условии правильного выбора электронной площадки, дает возможность выйти на новые рынки, увеличить объем продаж, получить синергетический эффект.

Несмотря на ряд существующих проблем по развитию и внедрению цифровых технологий, отмечаем, что преобразование основных компонентов торгового бизнеса протекает с выгодой от онлайн-транзакций, ростом степени удовлетворенности покупателей, увеличением прибыли и эффективности.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Индикаторы цифровой экономики: 2020: статистический сборник / Г.И. Абдрахманова, К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М., 2020.
2. *Инкижинова С.* Бремя электронных витрин // Эксперт. 2021. № 1-3. С. 34-38.
3. *Меспорян В.* Цифровые платформы – новая рыночная власть. М., 2018.
4. *Олейник Н.М., Решетникова Ч.Н.* Использование метода маркетплейса в сфере FMCG: достоинства и недостатки // Интернаука. 2019. № 14-2 (96). С. 17-19.
5. ООО «Инсейлс Рус». Как продавать на Wildberries: условия сотрудничества, требования к партнерам, инструкция по регистрации. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.insales.ru/blogs/university/kak-prodavati-na-wildberries> (дата обращения 15.04.2021).
6. Рынок Интернет-торговли 2020. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://akit.ru/rinok-internet-torgovli-2020> (дата обращения 15.04.2021).
7. Data Insight: Объем российского рынка e-commerce достиг 2,5 трлн рублей. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.tadviser.ru/index.php/Компания:Data\\_Insight](https://www.tadviser.ru/index.php/Компания:Data_Insight) (дата обращения 15.04.2021).
8. *King H.* What is digital transformation? The Guardian. Thu, 21 Nov 2013.
9. *Moore J.F.* Predators and prey: a new ecology of competition // Harvard Business Review. 1993. № 71. P. 76-86.
10. *Moore J.F.* Business ecosystems and the view from the firm // The Antitrust Bulletin / Fall. 2005. 58 p.

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА СКЛАДСКИХ УСЛУГ В РЕГИОНАХ РОССИИ

**Аннотация.** В статье сделан обзор развития рынка складских услуг в регионах России. В условиях экономических санкций стимулирование потребительского спроса и оказание складских услуг будет зависеть от строительства складской недвижимости. В проводимом исследовании рассмотрены экономические факторы и предпосылки, повлиявшие на замедление темпов роста ввода складской инфраструктуры в регионах страны. Проанализированы: итоговые складские показатели в РФ за 2018-2022 годы, ввод крупных логистических комплексов в 2020 году. Можно сделать вывод, что переход к цифровой логистике, связанной с внедрением интеллектуальных транспортных и складских систем, позволит обеспечить высокую интенсивность и сохранность входящих и выходящих грузопотоков в системе складирования.

**Ключевые слова.** Тенденции, рынок, складские услуги, анализ, логистика.

Aristov V.M., Aristov A.M.

## CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE WAREHOUSE SERVICES MARKET IN THE REGIONS OF RUSSIA

**Abstract.** The article presents a modern overview of the development of the warehouse services market in the regions of Russia. In the context of economic sanctions, the promotion of consumer demand and the provision of warehouse services will depend on the construction of warehouse real estate. The study examines the economic factors and prerequisites that influenced the slowdown in the implementation of warehouse infrastructure in the regions of the country. Based on the analyzed factors: the final warehouse indicators in the Russian Federation for 2018-2022, the commissioning of large logistics complexes in 2020. It can be concluded that the transition to digital logistics, associated with the introduction of intelligent transport and warehouse systems, will ensure high intensity and safety of incoming and outgoing cargo flows in the warehouse system.

**Keywords.** Trends, market, warehouse services, analysis, logistics.

**Введение.** Проблема развития рынка складских услуг в РФ

В условиях глобализации международный рынок товарной продукции обусловлен колоссальными объемами внешнеторговых грузопотоков между странами. Смещение концентрационно-распределительных систем в сторону Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР) связано с бурным развитием логистики в странах, создающих конкурентную силу традиционным рынкам сбыта продукции (Европа, США). А чем больше создается концентрационно-распределительных систем, тем сильнее

---

ГРНТИ 73.01.89

© Аристов В.М., Аристов А.М., 2021

Василий Михайлович Аристов – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Санкт-Петербургского государственного технологического института (технического университета).

Александр Михайлович Аристов – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Контактные данные для связи с авторами (Аристов А.М.): 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21 (Russia, St. Petersburg, Sadovaya str., 21). Тел.: +7 981 771-19-88. E-mail: armav17@yandex.ru.

Статья поступила в редакцию 23.04.2021.

становится область сбыта товарной продукции. По сути, создание кластерных экономических зон притягивает различных участников логистических процессов (дистрибьюторов, поставщиков, производителей и др.).

В проведенном ранее исследовании, посвященном вопросам изучения рынка складских услуг в регионах России [1] на основе репрезентативных данных Всемирного банка [4] о развитии логистики в России, была получена прогнозная оценка уровня развития логистики в России на 2020 год по таким критериям как: качество логистической инфраструктуры (2,90 балла); качество логистических услуг (2,81 балла); своевременность поставок грузов (3,39 балла); эффективность таможенного и пограничного оформления (2,54 балла); организация международных перевозок по конкурентоспособным ценам (2,67 балла); отслеживание прохождения груза (2,75 балла). Среднее значение индекса развития логистики составило 2,84 балла.

Измерение индекса развития логистики осуществляется по шкале от 1 до 5 баллов, где 1 балл – очень низкий уровень показателя, 5 баллов – очень высокий уровень показателя [1]. Априори среднее значение показателя индекса развития логистики России останется на том же уровне, однако в условиях мировых изменений, произошедших за последний год (валютные колебания, эпидемиологическая ситуация) достоверная оценка индекса развития логистики в России может измениться, по нашему мнению, в сторону уменьшения к уровню 2018 года. Показатель «Уровень качества логистической инфраструктуры», изменится, что связано с замедлением темпов роста рынка складской инфраструктуры. Кроме того, стагнации на рынке складской недвижимости не наблюдается.

Замедление темпа роста ввода новой складской инфраструктуры связано со снижением уровня грузоперевозок на видах транспорта, в особенности это касается воздушного транспорта. Падение темпов роста в ведущих сегментах рынка складских услуг повлияло на уровень мирового ВВП. По прогнозным оценкам, падение уровня ВВП может составить до 5% [5]. С учетом проводимой политики импортозамещения, адаптация бизнеса к уровню потребительского спроса и выход на новый инновационный уровень развития возможны при укреплении курса рубля и стабилизации экономического роста.

В области складской недвижимости есть отрицательные тенденции экономического развития, связанные с колебаниями, происходящими в экономике страны (курс валюты, цена на нефть, экономические санкции, задевающие ритейлеров и производителей, эпидемиологическая ситуация). В исследовании [7] рассматривается точка зрения, связанная с тем, что к отрицательным факторам в развитии рынка складских услуг можно выделить следующие: недостаточное привлечение инвестиций в строительство складских объектов; недостаточное привлечение технологических и организационных решений в сферу проектирования складских объектов; объекты складской инфраструктуры имеют низкий уровень логистизации в силу проектирования их в местах отсутствия разветвленных транспортных узлов, где актуально применение разных типов подвижного состава; доля собственных складов по отношению к арендованным мала в связи с тем, что арендуются производственные помещения времен советской постройки, переоборудованные в склады.

Для решения задач развития рынка складских услуг разработана классификация показателей, представленная в трудах Вечканова В.С. [2] и Виноградовой С.И. [3]. В классификацию включены такие комплексные показатели, как: показатели качества складских услуг, показатели спроса и предложения складских услуг, показатели пропорциональности рынка складских услуг, показатели перспектив развития рынка складских услуг, показатели регионального развития рынка складских услуг, показатели деловой активности.

#### *Обзор развития рынка складских услуг в РФ*

Устойчивость рынка складских услуг зависит от крупных регионов Российской Федерации. Выделим основные тенденции развития рынка складских услуг в России. В таблице 1 представлены основные итоги тенденций развития складской недвижимости в Российской Федерации за 2018-2020 гг. Предложение складских комплексов в регионах России в первом полугодии достигло 9 086 тыс. м<sup>2</sup>. Высокий объем ввода связан с высоким спросом на складские площади и низким уровнем вакантных помещений. По объему ввода складских площадей стоит отметить такие города, как Воронеж (72 тыс. м<sup>2</sup>), Новосибирск (68 тыс. м<sup>2</sup>) и Казань (55 тыс. м<sup>2</sup>) [6]. Средняя запрашиваемая ставка аренды на объекты класса «А» и «В» в регионах России приведена на рисунке. Наиболее крупные складские комплексы, которые были введены в 2020 году в России, представлены в таблице 2.

Таблица 1

## Итоговые складские показатели в РФ за 2018–2020 гг. [6]

Параметр	Оценка		
	1 пол. 2018 г.	1 пол. 2019 г.	1 пол. 2020 г.
Общее предложение складских площадей, млн м <sup>2</sup>	7 224	8 580	9 086
Ввод, тыс. м <sup>2</sup>	52	199	354
Объем купленных и арендованных площадей, тыс. м <sup>2</sup>	105	119	564
Ставка аренды, руб./м <sup>2</sup> в год*	3 500	3 550	3 750
Стоимость продажи, руб./м <sup>2</sup> **	35 000	40 000	40 000

\* не включая операционные расходы и НДС (20%); \*\* не включая НДС (20%).

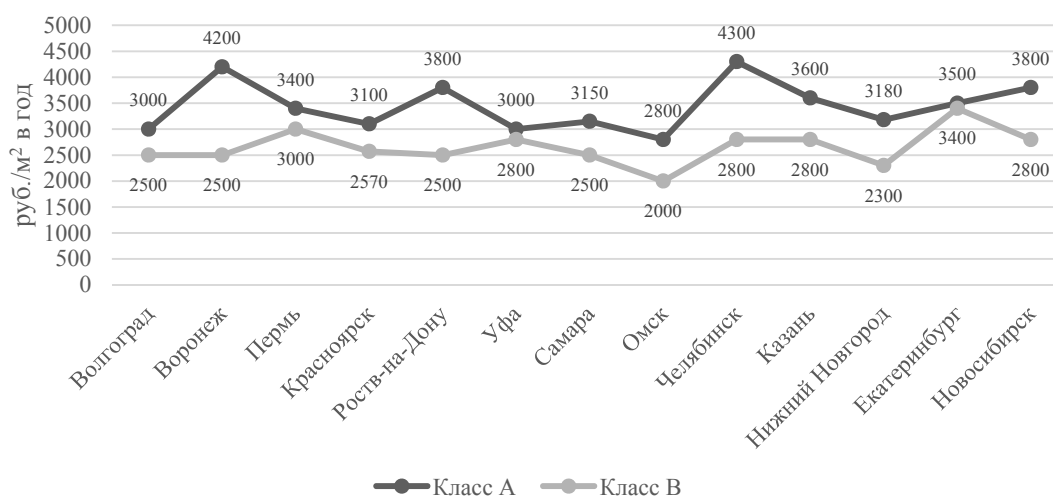
Рис. Средняя запрашиваемая ставка аренды на объекты класса А и В, руб./м<sup>2</sup> в год [10]

Таблица 2

## Ввод наиболее крупных складских комплексов в 2020 году [6, 8]

Объект	Девелопер / собственник	Местоположение	Площадь, м <sup>2</sup>
РЦ Wildberries (2-я / 3-я очереди)	Wildberries	Москва	92 000
Складской комплекс «АВС–логистика», фаза 4	АВС – Электро	Воронеж	72 000
РЦ «Глобус»	«Глобус»	Москва	67 000
«Внуково 2», 3-я очередь	Logistics Partners	Москва	64 500
Коломенский завод	PNK Group	Москва	47 000
Логопарк «Софтино», корпус 3.2	«Логопарк Менеджмент»	Москва	49 615

По таблице 2 следует отметить, что объем ввода наиболее крупных складских комплексов в 2020 году составил 392,2 тыс. кв. м, что показывает долю наиболее значимых складских комплексов, которые были введены в городах России за 2020 год. В таблице представлена информация по вводу наиболее крупных складских комплексов, ранжированных по убыванию площади. Общая площадь ввода складских комплексов за 2020 год выше ввода складских комплексов за первое полугодие 2020 года.

Из исследования [6], посвященного рынку складской и индустриальной недвижимости России за 1 полугодие 2020 года, следует отметить, что к наиболее крупным складским комплексам, которые были введены в эксплуатацию в первом полугодии 2020 года, можно отнести: складской комплекс «АВС–логистика», фаза 4 в г. Воронеж, площадью 72 000 м<sup>2</sup>; распределительный центр «Магнит»

в г. Новосибирск, площадью 40 000 м<sup>2</sup>; складской комплекс X5 Retail Group в г. Казань, площадью 40 000 м<sup>2</sup>; складской комплекс «Ростов-на-Дону», в г. Ростов-на-Дону, площадью 35 492 м<sup>2</sup>; складской комплекс «Ролси» фаза 3 (корпус 2) в г. Екатеринбург, площадью 35 000 м<sup>2</sup>; складской комплекс «Сибирский», фаза 3 в г. Новосибирск, площадью 28 000 м<sup>2</sup>.

Что касается города Санкт-Петербурга, то в условиях сложной эпидемиологической ситуации рынок складской недвижимости оказался устойчивым [9]. Согласно прогнозу на 2021 год, крупнейшими складскими объектами в России, а именно в Москве, могут стать «ВсеИнструменты.ру» площадью около 182 000 м<sup>2</sup>, распределительный центр Ozon площадью 154 029 м<sup>2</sup>, распределительный центр X5 Retail Group площадью 89 384 м<sup>2</sup> и другие [8].

#### Заключение

Таким образом, по результатам проведенного анализа были приведены итоги развития рынка складских услуг в регионах России, рассмотрены итоговые складские показатели в России за 2018-2020 годы, изучена средняя запрашиваемая ставка аренды на объекты класса «А» и «В» в регионах России, представлена информация относительно ввода наиболее крупных складских комплексов в России за 2020 год по убыванию площади.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Аристов В.М. Анализ развития рынка складских услуг в регионах России // Ученые записки Международного банковского института. 2019. № 1 (27). С. 132-144.
2. Вечканов Г.С. Макроэкономика. Краткий курс. М.: ИНФРА-М, 2017. 475 с.
3. Виноградова С.И. Коммерческая деятельность. М.: Экономика, 2017. 330 с.
4. Глобальный рейтинг LPI. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://lpi.worldbank.org/international/global> (дата обращения 20.04.2021).
5. Динамика внешней торговли. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/BRE/BRE\\_sept2020.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/BRE/BRE_sept2020.pdf) (дата обращения 25.03.2021).
6. Рынок складской и промышленной недвижимости России. 1 полугодие 2020 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.colliers.com/download-research?itemId=3023ec84-31b7-4f88-86d7-bfb63c0e912a> (дата обращения 25.03.2021).
7. Рынок складской недвижимости. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://content.knightfrank.com/research/856/documents/ru/-2017-5299.pdf> (дата обращения 25.03.2021).
8. Рынок складской недвижимости Москвы. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://content.knightfrank.com/research/596/documents/ru/rynok-skladskoy-nedvizhimosti-moskva-2020-7824.pdf> (дата обращения 25.03.2021).
9. Рынок складской недвижимости Санкт-Петербурга достиг рекордных показателей за последние десять лет. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.retail.ru/news/rynok-skladskoy-nedvizhimosti-sankt-peterburga-dostig-rekordnykh-pokazateley-za--21-yanvarya-2021-201223/#:~:text=В%202020%20году%20объем%20ввода,показатель%20за%20последние%20десять%20лет> (дата обращения 25.03.2021).
10. Складская недвижимость России. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://kfcontent.blob.core.windows.net/research/856/documents/ru/warehouse-market-reportregionsrus-short-4038.pdf> (дата обращения 25.03.2021).

Платонов В.В., Спиридонов Г.И.

**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГИЙ  
В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

***Аннотация.** В статье рассматриваются возможности и ограничения развития деятельности промышленных предприятий в условиях информационного общества и цифровизации на основе внедрения блокчейн-технологий, с акцентом на проблематику использования блокчейн-технологий по ключевым направлениям информационного обеспечения деятельности предприятия. Отдельно анализируется проблема выбора стратегии реализации блокчейн-технологий на предприятии на основе собственной разработки и приобретения сторонних решений.*

***Ключевые слова.** Блокчейн-технологии, цифровизация, новые системы управления, предприятия в информационном обществе, промышленность.*

Platonov V.V., Spiridonov G.I.

**CHALLENGES OF THE BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES IMPLEMENTATION  
IN THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES**

***Abstract.** The article discusses the opportunities and constraints in the development of industrial enterprises in the information society and digitalization based on the implementation of blockchain technology, focusing on the problem of its application in the key areas of information support of the enterprise. The particular attention is paid to the problem of the selection a strategy for the implementation of blockchain technologies in the enterprise based on in-house development and third-party solutions.*

***Keywords.** Blockchain technologies, digitalization, new management systems, companies in the information society, industry.*

***Введение***

В настоящее время блокчейн-технологии находят свое применение в различных отраслях экономической деятельности. Можно утверждать, что блокчейн вышел за пределы сферы криптовалют и активно внедряется в различных отраслях и сферах деятельности. Объем затрат на разработку блокчейн-технологий, по оценкам экспертов составил, 4,1 млрд долларов США на конец 2020 года. Если данные оценки верны, то это означает рост рынка блокчейн-технологий более чем на 50% относительно 2019 года [18]. Особенно впечатляющей данная цифра выглядит на фоне пандемии коронавируса и, вызванного ею снижения экономической активности в большинстве традиционных отраслей. Суще-

---

ГРНТИ 06.54.31

© Платонов В.В., Спиридонов Г.И., 2021

Владимир Владимирович Платонов – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Георгий Игоревич Спиридонов – аспирант кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Контактные данные для связи с авторами (Платонов В.В.): 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21 (Russia, St. Petersburg, Sadovaya str., 21). Тел.: +7 812 310-40-83. E-mail: vplatonov@inbox.ru.

Статья поступила в редакцию 05.05.2021.

ствуется вероятность, что пандемия стала своего рода катализатором для блокчейн-технологий, но этот вопрос необходимо изучать дополнительно.

В любом случае, прирост впечатляющий. Если оценки аналитиков окажутся верны, и отрасль продолжит расти с темпом 45% в год, то к 2024 году объем затрат на разработку блокчейн-технологий составит \$17,9 млрд [18]. Это пока еще относительно немного, по сравнению с затратами на НИОКР ведущих отраслей «старой» экономики. Для сравнения: объем затрат на информационные технологии (ИТ) в целом за 2020 год достиг 3,7 трлн долларов [15]. Таким образом, на данный момент объем затрат на блокчейн достигает лишь 0,1% рынка ИТ, что нельзя считать заметным показателем. Но абсолютная цифра – весьма значительная, и если исходить из того, что рынок ИТ существует уже более 50 лет, а рынок блокчейн-технологий только формируется, а также если сравнить приведенные выше оценки роста рынка блокчейн-технологий и темпы роста сектора ИТ в целом, где ожидаемый рост за 2020 год составляет 3,7% [15], то можно смело утверждать, что внедрение блокчейн в различных отраслях деятельности представляет собой весьма интересный предмет научных исследований.

В финансовом секторе подрывные инновации по Боуэру и Кристенсену [10] на основе блокчейн-технологий уже начинают коренным образом изменять подходы к организации деятельности в реальном секторе и, в особенности, в промышленности. Все это представляется не столь однозначным, но только повышает интерес к исследованию данной проблематики. В связи с тем, что развитие и распространение блокчейна происходит стремительно, возникло ряд научных задач, связанных с осмыслением проблем и перспектив экономического использования блокчейн-технологий, в том числе, в обеспечении деятельности предприятия. Прежде всего, речь идет о рассмотрении возможных подходов применения блокчейна в реальном секторе экономики, связанными с этим проблемами и открывающимися перспективами в важнейших направлениях деятельности предприятий. Такое рассмотрение составляет цель данной статьи.

#### *Цикл хайпа Гартнера и перспективы блокчейн-технологий для предприятий*

Цикл хайпа Гартнера – графическая модель, предложенная научно-исследовательской и консалтинговой фирмой «Гартнер», которая весьма активна в оказании консультационно-аналитических услуг в области блокчейн-технологий. Модель была разработана четверть века назад для анализа проблем и перспектив любых инноваций и вызвала в 2018 году резонанс в блокчейн-сообществе в приложении к оценке перспектив экономического использования блокчейн-технологий. Хайп – неологизм, все чаще встречающийся применительно к инновациям в информационно-сетевой экономике. Согласно кембриджскому словарю, хайп представляет собой ситуацию, когда что-то рекламируется и обсуждается в средствах массовой информации для того, чтобы привлечь всеобщий интерес [11]. Производным от этого понимания является обозначение хайпом ситуации, когда люди (инновационно-восприимчивые, но плохо понимающие существо нового продукта или услуги) активно превозносят и даже продвигают инновацию, многократно переплачивают за гаджеты, обладающие мнимыми преимуществами, и т.д.

Преждевременное внедрение многих новых технологий на ранних этапах осуществлялось вопреки экономической целесообразности и обернулось серьезными убытками. То есть они представляли собой «хайп». При этом, ряд технологий впоследствии, в нужное время, превратился в успешные инновации, порой создав новые отрасли или преобразовав подходы к ведению бизнеса. Графическая модель Гартнера перекликается с концепцией жизненного цикла продукта и теорией диффузии инноваций Эверетта Роджерса [17] и основана на исследовании Ховарада Фосдика, обобщившего данные по инновациям на раннем этапе формирования современного технологического уклада [13]. Принципиальное отличие подхода Фосдика заключается в вертикальной оси (ординате). Вместо объема продаж или процента тех, кто принял инновацию, он использовал показатель «уровень публичности», в модели Гартнера названный «видимостью» (visibility) (см. рис.).

Эта модель иллюстрирует парадокс, когда реально внедренная в массовое производство новая технология вызывает гораздо меньше внимания в прессе и на форумах, чем едва только появившаяся. Уровень такого внимания отражает показатель «видимость». Видимость стремительно возрастает после первого пробного внедрения, бурный рост ожиданий неизбежно заканчивается пресыщением и сменяется трезвой оценкой реальной действительности, которая всегда уступает фантазиям и воображению. Длительный процесс массового освоения и распространения новой технологии сопровождается ростом публичности, обсуждений в профессиональных форумах, отраслевых изданиях, масс-медиа

вновь начинают проявлять интерес к технологии, но он, как правило, редко достигает того размера, как на первичных стадиях хайпа.

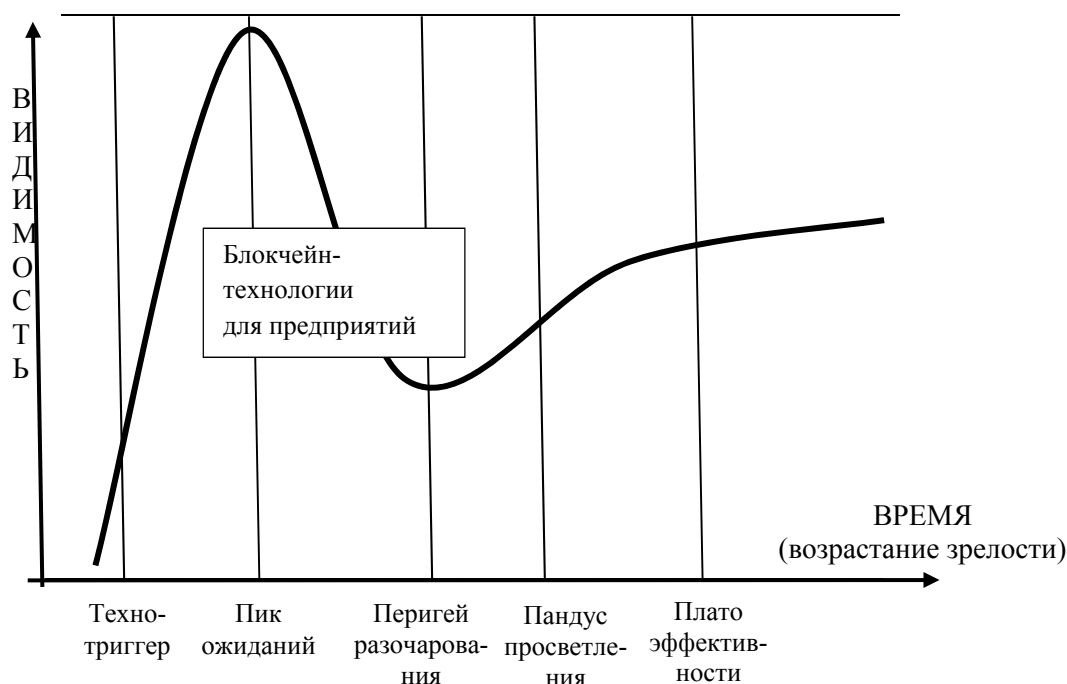


Рис. Место блокчейн-технологий на предприятиях на кривой хайпа Гартнера

Оценка блокчейн-технологий, согласно модели Гартнера [14], показала, что только технологии майнинга криптовалют и распределенного регистра достигли третьего-четвертого этапов цикла, выйдя за пределы стадии, собственно, хайпа. При этом, только технологии распределенного регистра обладают непосредственным значением для использования предприятиями, а майнинг является обеспечивающей технологией. Широкое внедрение таких перспективных технологий, как оракулы, обеспечивающие информационное взаимодействие реального и виртуального мира, необходимое для реализации смарт-контрактов, блокчейн-технологии интернета вещей (IoT) или технологии распределенного хранения данных и большинства других, исходя из результатов указанного исследования, следует ожидать в перспективе от трех до семи лет. Для того, чтобы это внедрение наступило и было действительно массовым, надо сейчас изучать его организационно-экономические аспекты и обсуждать направления использования блокчейна в деятельности предприятий.

#### *Направления использования блокчейн-технологий в деятельности предприятий*

В самом общем виде сферы применения блокчейна можно разделить на блокчейн в финансовых технологиях и корпоративный блокчейн. Финансовый блокчейн сейчас представляет собой наиболее известную сферу применения блокчейна. В данную категорию попадают не только криптовалюты, это – наиболее известный, а, в плане экономики предприятий, наименее интересный вариант использования технологий блокчейна. В данном применении блокчейн-технологий интерес предприятий реального сектора представляется достаточно ограниченным и видится в использовании подобных инструментов в качестве средства сбережения или средства платежа. Сюда относятся различные платежные сервисы, развиваемые с ориентацией не только на организации финансового, но и предприятия реального сектора.

Главным препятствием для использования блокчейна, в его сегодняшнем виде, в этих целях является крайне высокая степень волатильности криптовалют, на которых построены такие системы. Хотя имеются получившие широкую известность примеры такого их использования, в первую очередь, \$1,5 миллиардная закупка и объявление о намерении использовать как средство платежа биткойны компанией Tesla [7], прикладное значение подобной стратегии для предприятий реального сектора является дискуссионным, также как и отнесение к нему самой этой компании. Так, от этого удачного



хода и вызванного им скачка курса криптовалюты, Tesla получила многомиллиардную прибыль, не имеющую отношения к ее основной деятельности и записываемую в финансовой отчетности промышленных компаний как внереализационные доходы. Эти доходы определяются исключительно соотношением спроса и предложения на криптовалютный токен, а он сам никакой внутренней ценности не несет.

И все же, в качестве платежного инструмента, блокчейн представляет интерес, так как позволяет, в некоторых случаях, добиться снижения транзакционных издержек за счет ликвидации посредников. Однако, во-первых, на данный момент, подобное применение блокчейна ограничено, в том числе в России оно ограничено законодательно [8], а, во-вторых, удаление посредника, автоматически не сокращает, а может даже увеличивать транзакционные издержки. Например, издержки на конвертацию денежных средств в криптовалюты, а также комиссия за совершение транзакции весьма существенны. Также необходимо отметить ограниченную скорость транзакций в криптовалюте, что связано с необходимостью обработки информации при внесении данных в блокчейн. Хотя новые криптовалюты, так называемые альткойны, многократно повышают скорость расчетов, но, пока что, рассматривать данное направление имеет смысл только в ограниченных рамках, внутри конкретных проектов, реализуемых группой предприятий. Подчеркнем, что эти соображения отражают применение блокчейна на сегодняшний день и с течением времени, возможно, по мере развития данных инструментов, перестанут отражать реальную проблему применения блокчейна предприятиями.

Если рассматривать применения блокчейна в организационно-управленческой деятельности предприятия, то блокчейн представляет собой достаточно удобный инструмент хранения и распространения информации (не только финансовой). Одно из его преимуществ состоит в том, что децентрализация хранения данных обеспечивает большую надежность (сохранность), чем в случае централизованной системы. За счет децентрализации хранения повышается надежность системы передачи данных, получение информации всеми заинтересованными лицами на предприятии не требует централизованного сервера, позволяя сохранить информационный обмен даже в случае временного выхода из строя серверного оборудования. Также принципиальным преимуществом блокчейн-технологии в сфере хранения данных является ее защищенность от возможной модификации за счет защиты, обусловленной самой природой блокчейна: очередной добавленный блок затем невозможно изменить. Таким образом, основное направление нефинансового использования блокчейн-технологии на предприятии – это информационное обеспечение деятельности предприятия, в том числе, информационное обеспечение процессов организации и управления.

Конкретизируем, как именно, может быть использована блокчейн-технология в целях информационного обеспечения деятельности предприятия. В этих целях создаются закрытые, эксклюзивные системы блокчейна – закрытые сети, в которых, на высшем уровне управленческой иерархии, определяется допуск к данным и осуществление операций. На основе блокчейн-технологий создаются распределенные защищенные базы данных, в которых может сохраняться любая управленческая информация, защищенная от любых последующих модификаций, конкретные направления использования которых следующие:

1. Фиксация управленческих заданий и контроль за их исполнением. Блокчейн-технологии позволяют не только фиксировать и распределять задания, выдаваемые подразделениям или сотрудникам предприятия, но сами подразделения и сотрудники могут вносить информацию в рамках своих полномочий. При этом, любые последующие изменения или удаления введенной информации оказываются принципиально невозможными, что позволяет осуществлять эффективный анализ, мониторинг и контроль процесса выполнения заданий на всех уровнях управления предприятием.

2. Формирование и хранение информации управленческого учета. Во-первых, сюда относится формирование и хранение данных о хозяйственных операциях. Например, таким образом можно сохранять информацию о движении товаров или ресурсов на предприятии, отчетную информацию и т.п. Во-вторых, это – формирование и хранение данных о передаче активов. Если организация достаточно велика, и в ней необходимо осуществлять учет движения активов между подразделениями, для этой цели могут оказаться эффективными блокчейн-технологии. На данный момент применение блокчейна для реализации учетных функций возможно только в рамках управленческого учета, так как законодательное и нормативное обеспечения его использования для целей налогового и финансового учета практически полностью отсутствует. Эта – серьезная проблема, так как блокчейн-технологии облада-

ют потенциалом для коренного преобразования в области налогового и финансового учета и, в особенности, аудита.

3. Обеспечение внутриорганизационного движения ресурсов на основе смарт-контрактов. По сути, речь идет не о контрактах в их традиционном понимании, а об автоматическом обеспечении внутрифирменного оборота и распределения ресурсов между подразделениями на основе кода, реализующего положения бюджетной системы предприятия в соответствии с внутренними нормативными документами. Это направление представляет собой интеграцию технологий блокчейна в бизнес-процессы компаний путем реализации децентрализованных приложений. Внутри предприятия подобное направление использования блокчейна может быть применено не просто для автоматического исполнения отдельных внутрифирменных операций, а для автоматизации деятельности всего предприятия. Таким образом, внедрение технологий блокчейна позволяет организационно обеспечить функционирование киберфизических систем, в которых части производственного аппарата различных подразделений предприятия общаются друг с другом без участия людей, а также тесно связанного с ним промышленного интернета вещей (IIoT) [4]. В этом случае в блоках фиксируется информация, собираемая сенсорами, установленными на оборудовании или предметах труда.

4. Логистика и обеспечение цепочек поставок. Фиксация перемещений материальных потоков очень хорошо согласуется с устройством технологии блокчейн. Все перемещения передаются сенсорами, аналогично ситуации, описанной применительно к обеспечению внутриорганизационного движения ресурсов, фиксируются в блоках, и информация мгновенно распространяется среди всех заинтересованных лиц [6]. Это позволяет отслеживать поставки, предотвращать хищение и подмену покупных полуфабрикатов и комплектующих. Современные системы обеспечения цепочек поставок позволяют также осуществлять расчеты. Так, капитализация криптовалюты вичейн, лежащей в основе ведущего решения по обеспечению цепей поставок на основе технологии блокчейн, возросла в апреле 2021 года более, чем в два раза и превысила 15 млрд долл. [12] Основной проблемой для применения указанной технологии в этих целях российскими предприятиями является законодательный запрет к использованию криптовалюты для осуществления расчетов [8].

#### *Основные способы реализации блокчейн-технологий на предприятиях*

Технологии блокчейн можно подразделить на два типа, с точки зрения прав собственности на используемую платформу блокчейна. В этом разрезе блокчейн-технологии можно разделить на технологии, основанные на собственной платформе предприятия, и технологии BaaS. Рынок BaaS (от англ. Blockchain as a service – блокчейн как услуга) в 2019 году составил \$420,5 млрд, как сообщает исследовательская компания ResearchAndMarket [3], что является вполне солидной величиной, сопоставимой с ВВП небольшой европейской страны. Для лучшего понимания связи данного направления с деятельностью предприятий реального сектора приведем определение термина «BaaS»: «Разработанные и эксплуатируемые независимыми разработчиками облачные решения для компаний, занимающихся созданием и применением блокчейн-технологий и приложений» [9].

Таким образом, BaaS представляет собой готовые платформы для разработки и внедрения блокчейн решений для бизнеса, в том числе, реального сектора. Поэтому в плане определенной вышше нашей предметной области, данное направление представляет наибольший интерес. Тем более, что в этом направлении уже достигнуты практические успехи, и есть все основания предполагать, что его развитие продолжится и далее. У каждого вида есть свои преимущества и недостатки. В частности, блокчейн-технологии на собственной платформе предприятия предоставляют лучшую защиту данных от несанкционированного копирования, но более сложны в развертывании, а более простые в развертывании BaaS имеют проблемы относительно обеспечения информационной безопасности.

В качестве первичного классификационного признака можно выделить отношение блокчейн-технологий к финансовой сфере экономической деятельности и к организационно-управленческой сфере экономической деятельности. Внутри технологий, относящихся к организационно-управленческой сфере деятельности, можно произвести разделение технологий по их применению в конкретной сфере деятельности предприятия (организации), а технологии, классифицированные по сферам деятельности, можно разделить по признаку использования собственной или предоставленной платформы (BaaS). Такая классификация способов реализации блокчейн-технологий необходима предприятию, чтобы учесть особенности, не позволяющие разработать единые методические реко-

мендации по внедрению собственных и приобретенных технологий. Развернутая схема приведенной системы классификации представлена в таблице.

Таблица

Способы реализации блокчейн-технологий на предприятии [1]

Сфера деятельности	Направление применения блокчейн-технологии	Реализация
Финансовая	Инвестиции	Сторонняя платформа
	Сбережение	Сторонняя платформа
	Платежи	Собственная или сторонняя платформа
Организационно-управленческая	Хранение и распространение защищенной от изменения информации	Собственная или сторонняя платформа
	Фиксация и распространение данных о какой-либо деятельности	Собственная или сторонняя платформа
	Фиксация и распространение данных о движении ресурсов (активов)	Собственная или сторонняя платформа
	Фиксация и распространение условий деятельности (заданий)	Собственная или сторонняя платформа
	Фиксация и распространение регламентов	Собственная или сторонняя платформа
	Фиксация и распространение информации о перемещении материальных и нематериальных ценностей (логистика)	Собственная или сторонняя платформа
	Фиксация и распространение результатов деятельности	Собственная или сторонняя платформа
	Фиксация проектов и достижений в сфере инновационного развития	Собственная или сторонняя платформа

При рассмотрении способов реализации блокчейн-технологий на предприятии, систематизированных в таблице, легко заметить, что в подавляющем большинстве случаев конкретная реализация блокчейн-технологии на предприятии может быть основана как на собственной, так и на сторонней платформе. Исключением являются финансовые приложения блокчейна, при которых необходимо обеспечить всеобщее признание токенов, используемых с целью фиксации определенного рода активов. Если этого не обеспечить, возникнут сложности с конвертацией активов в «традиционные» деньги, то есть такой актив не будет ликвидным. По этой причине, для подавляющего большинства применений блокчейна в финансовой сфере необходима сторонняя платформа, имеющая признание в экономической среде, иначе будет сильно затруднена конвертация сбережений из токенов в традиционную – фиатную – валюту для их дальнейшего использования предприятиями.

В данном случае формируется своего рода система взаимозачета обязательств, так как в качестве официального средства платежа токены криптовалют не признаются государством. Поэтому, вероятнее всего, неограниченные платежи с использованием блокчейна станут возможны только после появления цифровой валюты, подобно цифровому юаню (DCEP) – официальной цифровой валюте КНР, внедренной в 2019 году [16]. Если рассматривать нефинансовое использование блокчейна, то выбор между собственной или сторонней платформой должен делаться исходя из особенностей конкретной сферы применения блокчейна на предприятии.

Минусом использования собственной платформы является высокая стоимость разработки и внедрения, а также длительное время, требующееся на создание и запуск такой платформы. Не менее важным фактором является риск неправильного функционирования платформы, особенно в период освоения. Далеко не все предприятия обладают необходимыми ресурсами для разработки собственной платформы блокчейна. Кажется, что выходом здесь является передача целиком или по частям процесса разработки на аутсорсинг, но использование аутсорсинга в процессе разработки платформы блокчейна сводит на нет основное преимущество данного подхода – лучшую защищенность информации, по сравнению с использованием сторонней платформы. Разработчик может оставить себе возможность доступа к информации, хранимой в блокчейн-системе.

Этим, в дальнейшем, может воспользоваться как сам разработчик платформы, так и, что более вероятно, хакер, обнаруживший в ней уязвимость. Основным преимуществом использования сторонней блокчейн платформы (VaaS) является относительная простота развертывания и переноса технических и технологических, а также проектных рисков, возникающих при разработке платформы на стороннего разработчика. Мы считаем это существенным преимуществом, так как в случае выбора такого способа реализации единственный риск, который берет на себя предприятие – пользователь сторонней платформы – риск информационной безопасности. Подобный риск тоже существенен, но несопоставим с проектными рисками при самостоятельной разработке блокчейн платформы.

Мы считаем, что риск следует рассматривать как важнейший фактор, который должен учитываться при выборе способа реализации блокчейн платформы. При этом должны в одинаковой мере учитываться как сам риск – количественно выраженная вероятность его наступления, так и подверженность риску – тяжесть последствий при его реализации. Если вероятность наступления риска информационной безопасности никак не зависит от особенностей деятельности предприятия, в котором внедряется блокчейн, то тяжесть последствий как раз определяется размерами, объемами и характером деятельности, а также другими особенностями конкретного предприятия.

#### *Заключение*

Не вызывает сомнений, что внедрение блокчейн-технологий обладает существенным потенциалом для развития деятельности предприятий в условиях информационного общества. Когда как вопрос о том – в какой степени и с каким экономическим эффектом будет осуществлено подобное внедрение – остается дискуссионным вопросом, требующим проведения дополнительных научных исследований. В данной статье мы затронули вопрос «как» блокчейн-технологии могли бы быть использованы в информационном обеспечении деятельности предприятия и предложили методическую основу для определения того, «когда» следует ожидать массового внедрения блокчейна в этой области. Последний момент мы указываем с осторожностью, так как масштаб и эффективность внедрения блокчейн-технологий будет определяться рядом факторов, лежащих за пределами собственно технологической составляющей блокчейна и границами предприятий.

В качестве примера можно привести два весьма различных, но критически важных внешних фактора, влияющих на внедрение блокчейн-технологий на предприятии. Первый фактор – государственное регулирование блокчейн-технологий, так как децентрализация, свойственная блокчейну, не означает отсутствие контроля [5]. Второй фактор – обновление профессиональных образовательных стандартов для формирования цифровых компетенций специалистов предприятий. Последний фактор тесно связан и выступает предпосылкой решения внутриорганизационного, по отношению к предприятию, вопроса – создания системы нормирования квалификации работников сквозных цифровых технологий [2].

В этом проявляется комплексный характер проблематики внедрения блокчейн-технологий в экономическую деятельность предприятий, требующий комплексного, междисциплинарного подхода к ее исследованию и выработке на этой основе методических решений, сокращающих сроки, увеличивающих масштабы и эффект от внедрения.

#### *Благодарности*

Статья подготовлена при поддержке РФФИ, проект № 19-010-00257 «Методология анализа промышленных предприятий и отраслей нематериального производства в условиях информационного общества и цифровизации».

### ЛИТЕРАТУРА

1. Аксенов Д.А., Куприков А.П., Саакян П.А. Направления и особенности применения блокчейн-технологии в экономике // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2018. Том 11, № 1.
2. Аркин П.А., Салкузан С.В., Бородина Е.П. Методологические вопросы нормирования квалификации работников новых производственных технологий сквозных цифровых технологий // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 1 (127). С. 7-19.
3. Блокчейн (мировой рынок). [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:-Блокчейн\\_\(мировой\\_рынок\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:-Блокчейн_(мировой_рынок)) (дата обращения 03.04.2021).

4. Карлик А.Е., Платонов В.В., Кречко С.А. Организационное обеспечение цифровой трансформации кооперационных сетей и внедрения киберсоциальных систем // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2019. Т. 12, № 5. С. 9–22.
5. Статовский Д.А., Статовская Е.Ю. Блокчейн и криптовалюты в системе государственного управления. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://bujet.ru/article/334373.php> (дата обращения 12.04.2021).
6. Сферы применения блокчейн-технологий. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cryptomagic.ru/blockchain/primenenie.html> (дата обращения 12.04.2021).
7. Tesla Илона Маска купила биткойны на \$1,5 миллиарда. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.vesti.ru/hitech/article/2521206#:~:text=Tesla%20Илона%20Маска%20купила%20биткойны,криптовалюте%20за%20некоторые%20свои%20продукты> (дата обращения 09.04.2021).
8. Федеральный закон № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
9. Blockchain-as-a-Service (BaaS). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.investopedia.com/terms/b/blockchainasaservice-baas.asp> (дата обращения 07.04.2021).
10. Bower J., Christensen C. Disruptive Technologies: Catching the Wave // Harvard Business Review. 1995. № 1. P. 43-53.
11. Cambridge Dictionary. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/hype> (дата обращения 15.04.2021).
12. CoinMarketCap. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://coinmarketcap.com/currencies/vechain> (Дата обращения 15.04.2021).
13. Fosdick H. The Sociology of Technology Adaptation. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-10-08-gartner-2019-hype-cycle-shows-most-blockchain-technologies-are-still-five-to-10-years-away-from-transformational-impact> (дата обращения 10.04.2021).
14. Gartner 2019 Hype Cycle Shows Most Blockchain Technologies Are Still Five to 10 Years Away from Transformational Impact. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-10-08-gartner-2019-hype-cycle-shows-most-blockchain-technologies-are-still-five-to-10-years-away-from-transformational-impact> (дата обращения 15.04.2021).
15. Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 6.2% in 2021. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-01-25-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-6-point-2-percent-in-2021> (дата обращения 06.04.2021).
16. Peters M.A., Green B., Yang H.(M.) Cryptocurrencies, China's sovereign digital currency (DCEP) and the US dollar system // Educational Philosophy and Theory. 2020. DOI: 10.1080/00131857.2020.1801146
17. Rogers E.M. Diffusion of innovations. New York: Simon and Schuster, 2010. 518 p.
18. Ellis S., Jewell J., Speer J.K. Worldwide Supply Chain Management Applications Market Shares, 2019: The Old Normal. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US45242720> (дата обращения 08.04.2021).

## КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНФОРМАТИЗАЦИИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ И ВНЕДРЕНИЮ ОБЛАЧНЫХ ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ

***Аннотация.** В работе предлагается авторская концепция стратегического планирования деятельности предприятий информатизации по производству и внедрению облачных программных продуктов (ОПП). В основу концепции положено согласование экономических интересов взаимосвязанной цепочки предприятий облачной цифровизации, состоящее в принятии таких тарифных планов, которые обеспечивают равную рентабельность предприятиям цепочки. На основе согласования экономических интересов должны быть согласованы планы деятельности предприятий цепочки не только по плановым тарифам, но и по предполагаемой номенклатуре ОПП, количественным показателям востребованности ОПП, плановым срокам выхода на рынок и объемам работ. Рассматриваются теоретические и методологические вопросы планирования в соответствии с предлагаемой концепцией.*

***Ключевые слова.** Облачная цифровизация, стратегическое планирование, согласование интересов.*

Andreevskiy I.L.

## THE CONCEPT OF STRATEGIC PLANNING OF THE ACTIVITIES OF IT ENTERPRISES FOR THE PRODUCTION AND IMPLEMENTATION OF CLOUD SOFTWARE PRODUCTS

***Abstract.** The paper proposes the author's concept of strategic planning of the activities of it enterprises for the production and implementation of cloud software products (CSP). The concept is based on the coordination of the economic interests of the interconnected chain of cloud digitalization enterprises, consisting in the adoption of such tariff plans that provide equal profitability to the enterprises of the chain. Plans for the activities of the enterprises in the chain are based on the coordination of economic interests and should include agreed planned tariffs, proposed nomenclature of CSP, quantitative indicators of demand for CSP, planned roadmaps for entering the market and volumes of work. Theoretical and methodological issues of planning in accordance with the proposed concept are considered.*

***Keywords.** Cloud digitalization, strategic planning, alignment of interests.*

### *Введение*

Востребованность облачных программных продуктов (ОПП) весьма значительна как в настоящее время, так и тем более в перспективе. По прогнозу аналитиков компании Gartner, мировые расходы на публичные облака в 2021 г. вырастут на 18,4% и составят \$304,9 млрд. По проведенным опросам, 70% организаций планируют увеличить свои расходы на облачные технологии. Ожидается, что предприятия будут все шире использовать гибридные облака и мультиоблачные среды. В аналитическом отчете Forrester прогнозируется рост рынка инфраструктурных публичных облачных сервисов на 2021 г. на 35%, ожидается, что его объем составит \$120 млрд [4]. Сравнительный анализ экономической эффективности традиционных и облачных информационных систем показывает, что во многих случаях

---

ГРНТИ 06.35.51

© Андреевский И.Л., 2021

Игорь Леонидович Андреевский – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры информационных систем и технологий Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Контактные данные для связи с автором: 193023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21 (Russia, St. Petersburg, Sadovaya str., 21). Тел.: 8 (812) 458-97-30. E-mail: ail@unecon.ru.

Статья поступила в редакцию 30.04.2021.

облачные информационные системы оказываются эффективнее, особенно для предприятий малого и среднего бизнеса [1].

#### *Содержательная постановка задачи*

Совершенствование стратегического планирования деятельности предприятий информатизации по производству и внедрению облачных программных продуктов представляет собой важную народно-хозяйственную проблему, решение которой должно быть направлено на достижение ряда целей. К их числу относятся:

- поддержка интегрированной цифровой трансформации предприятий отечественной экономики в соответствии с Государственным стратегическим планом развития цифровой экономики РФ и задачами информационной поддержки национальных проектов;
- обеспечение решения новых задач бизнеса на основе сквозных информационных технологий;
- импортозамещение на рынке ОПП;
- согласование экономических интересов взаимосвязанной цепочки предприятий облачной цифровизации на основании обоснованных тарифных планов;
- обоснованное снижение стоимостных затрат предприятий-пользователей при внедрении облачных информационных систем на базе ОПП;
- согласованное планирование деятельности взаимосвязанной цепочки предприятий облачной цифровизации в процессе производства и внедрения ОПП;
- сокращение временного разрыва между производством ОПП и их внедрением на предприятиях;
- расширение количества предприятий-пользователей ОПП;
- повышение экономической эффективности деятельности предприятий информатизации по производству и внедрению облачных программных продуктов и увеличение их доли на рынке ОПП.

Особенность планирования деятельности предприятий информатизации по производству и внедрению облачных программных продуктов состоит в том, что в процессе внедрения ОПП участвуют не только предприятия информатизации по производству ОПП и предприятия-пользователи, но и посредники в лице предприятий по проектированию облачных информационных систем и центры обработки облачных данных. На рис. 1 представлены информационные и финансовые связи предприятий информатизации в процессе производства и внедрения облачных программных продуктов.

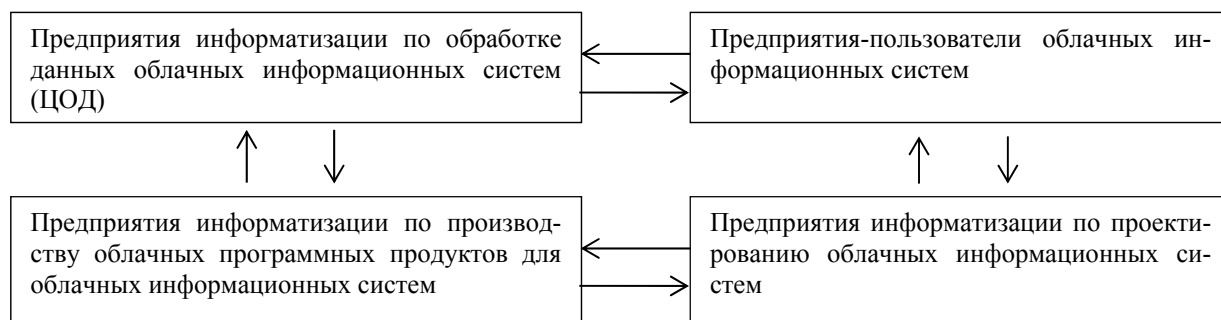


Рис. 1. Информационные и финансовые связи предприятий информатизации в процессе производства и внедрения облачных программных продуктов

#### *Концепция стратегического планирования деятельности предприятий информатизации по производству и внедрению облачных программных продуктов*

В работе предлагается концепция стратегического планирования деятельности предприятий информатизации по производству и внедрению облачных программных продуктов, основанная на согласовании экономических интересов цепочки предприятий облачной цифровизации. Головным в этой цепочке является предприятие по производству и внедрению ОПП. Согласование экономических интересов должно проявляться в обосновании тарифных планов на услуги цепочки предприятий облачной цифровизации.

На основе согласования экономических интересов должны быть согласованы планы деятельности предприятий цепочки не только по плановым тарифам, но и по предполагаемой номенклатуре ОПП, количественным показателям востребованности ОПП, плановым срокам выхода на рынок и объемам работ.

Согласованию экономических интересов хозяйственных субъектов посвящен целый ряд работ. Так, в работе [3] рассматривается трехсекторная модель экономики: материальный сектор, производящий предметы труда (сырье, энергия и т.д.), фондосоздающий сектор (средства труда, оборудование и т.п.) и потребительский сектор, изготавливающий предметы потребления. Решение проблемы получено в рамках балансов доходов и расходов отдельных секторов.

Для согласования экономических интересов дуополистов, то есть двух продавцов одной и той же продукции, предлагается теоретико-игровая модель [8]. В работе [2] разработан механизм корпоративного ценообразования для выбора внутренних цен корпорации при определенном значении цены продажи конечной продукции.

Между тем, научно-методические публикации по вопросам согласования экономических интересов взаимосвязанной цепочки предприятий цифровизации в процессе производства и внедрения облачных программных продуктов не получили необходимую известность. На рис. 2 представлены основные принципы и обобщенная цель концепции стратегического планирования деятельности предприятий информатизации по производству и внедрению облачных программных продуктов.

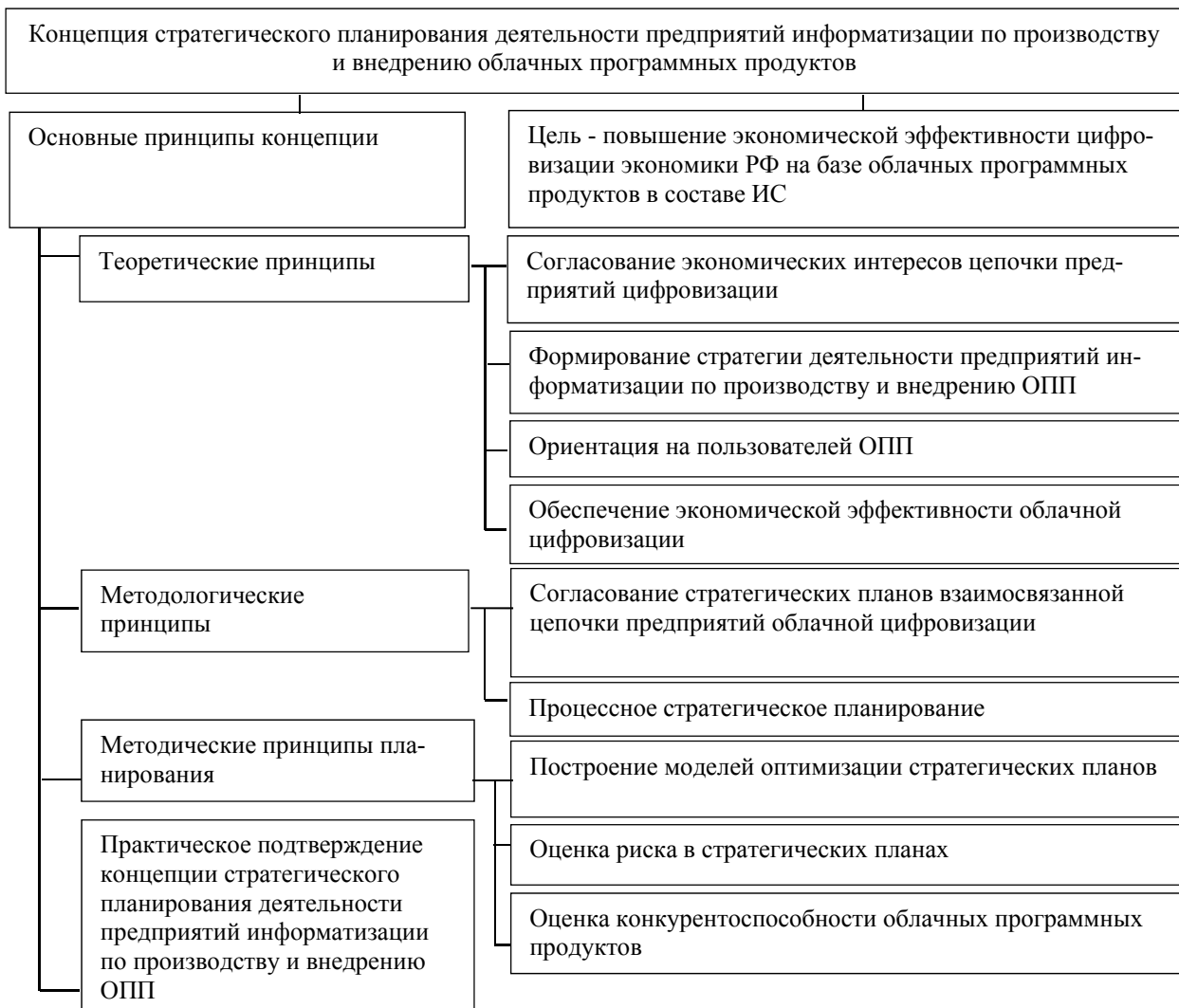


Рис. 2. Концепция стратегического планирования деятельности предприятий информатизации по производству и внедрению облачных программных продуктов



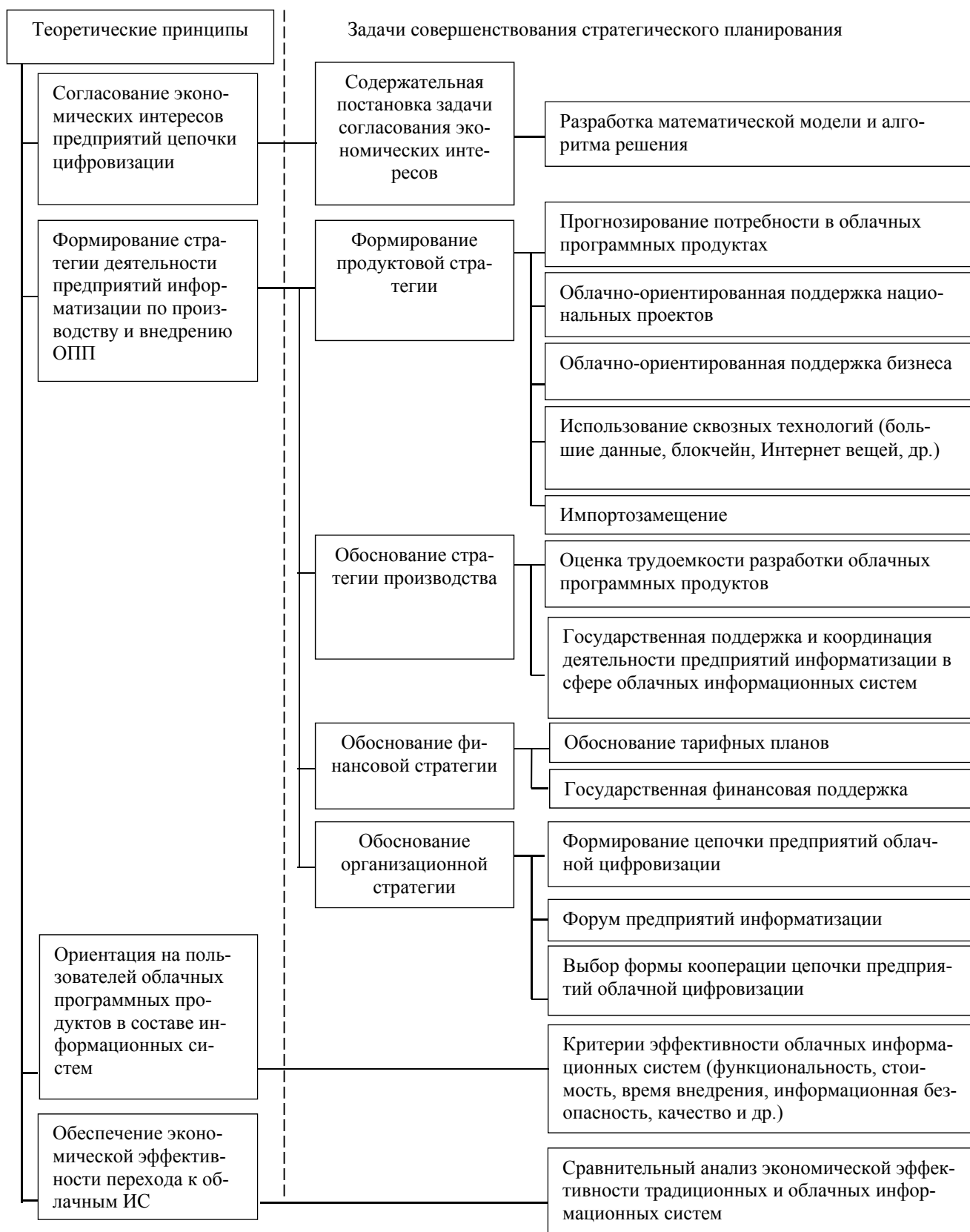


Рис. 3. Взаимосвязь теоретических принципов и задач совершенствования стратегического планирования предприятия по производству облачных программных продуктов

В основе согласования интересов предприятий цифровизации в процессе производства и внедрения облачных программных продуктов предлагается использовать принцип равной рентабельности капитала предприятий цепочки цифровизации, что соответствует принятию коллективного решения на основе теории эгалитаризма [6]. Разработка предлагаемой концепции требует решения проблемных теоретических, методологических и методических вопросов взаимодействия предприятий цифровизации в процессе производства и внедрения ОПП.

Обобщенной целью предлагаемой концепции является повышение экономической эффективности цифровизации экономики РФ на базе облачных программных продуктов в составе информационных систем предприятий-пользователей в соответствии с задачами, поставленными в Государственной программе цифровизации экономики РФ [7] и целевыми программами [5; 10]. К составу теоретических принципов согласования экономических интересов и стратегических планов предприятий информатизации относятся следующие:

- согласование экономических интересов цепочки предприятий цифровизации;
- формирование стратегии деятельности предприятий информатизации по производству и внедрению ОПП;
- ориентация на пользователей облачных информационных систем;
- обеспечение экономической эффективности перехода от традиционных информационных систем к облачным информационным системам.

Различая понятия «стратегии» и «стратегического плана», в работе обоснование стратегии носит теоретический характер, а обоснование стратегического плана носит методологический характер. Методологические принципы согласования стратегических планов предприятий информатизации включают процессное стратегическое планирование деятельности, а также обоснование задаваемых, выбираемых и результатных показателей плана, включающие ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI) и соответствующие показатели достижения цели (Key Goal Indicators, KGI). Показатели охватывают номенклатуру облачных программных продуктов, время их предоставления на рынках, тарифные планы.

Методические принципы планирования предусматривают построение моделей оптимизации стратегических планов в детерминированном и стохастическом вариантах, оценку риска выполнения планов, а также бизнес-процессов взаимосвязи предприятий-пользователей облачных сервисов с центрами обработки данных и методов выбора варианта облачных сервисов, в том числе с использованием метода анализа иерархий.

*Взаимосвязь теоретических принципов и задач совершенствования стратегического планирования предприятия по производству облачных программных продуктов*

Рассмотрим более подробно взаимосвязь теоретических принципов и задач совершенствования стратегического планирования предприятия по производству облачных программных продуктов (рис. 3). Разработка стратегических планов предприятий информатизации в процессе производства и внедрения облачных программных продуктов должна проявляться в выборе их продуктовой, производственной, финансовой и организационной стратегии. Обоснование стратегических планов традиционно предусматривает SWOT-анализ с оценкой сильных и слабых сторон, благоприятных возможностей и угроз [9] с учетом особенностей производства и внедрения ОПП.

*Заключение*

Таким образом, в работе предлагается авторская концепция стратегического планирования деятельности предприятий информатизации по производству и внедрению облачных программных продуктов. Настоящая концепция должна быть положена в основу решения важной народнохозяйственной проблемы совершенствования стратегического планирования с целью повышения экономической эффективности цифровизации экономики РФ на базе облачных программных продуктов.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Андреевский И.Л., Соколов Р.В., Тумарев В.М. Сравнительный анализ экономической эффективности традиционных и облачных информационных систем // Известия СПбГЭУ. 2019. № 3 (117). С. 100-104.
2. Гераськин М.И. Согласование экономических интересов. М.: ИПУ РАН, Изд-во «Анко», 2005. 293 с.

3. *Гринберг А.Г.* Динамические модели народного хозяйства. М.: Экономика, 1985. 285 с.
4. Интернет-издание о высоких технологиях Cnews. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.cnews.ru/articles/2021-02-19\\_oblaka\\_v\\_pandemiyu\\_i\\_posle\\_7\\_prognozov](https://www.cnews.ru/articles/2021-02-19_oblaka_v_pandemiyu_i_posle_7_prognozov) (дата обращения 30.04.2021).
5. Интернет-портал национального проекта «Цифровая экономика». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://digital.ac.gov.ru> (дата обращения 30.04.2021).
6. *Мулен Э.* Корпоративное принятие решений: Аксиомы и модели. М.: Мир, 1991. 469 с.
7. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858> (дата обращения 30.04.2021).
8. *Орлова Е.В.* Модель согласования экономических интересов дуополистов при формировании ценовой политики // Компьютерные исследования и моделирование. 2013. Т. 7. № 6. С. 1309-1329.
9. *Попов С.А.* Стратегический менеджмент: актуальный курс. М.: Юрайт, 2019. 481 с.
10. Портал Экспертного центра электронного государства. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://d-russia.ru> (дата обращения 30.04.2021).

## ДИАГНОСТИКА СУБЪЕКТОВ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА ПО СТЕПЕНИ ГОТОВНОСТИ К ЦИФРОВИЗИРОВАННОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ С ПРИМЕНЕНИЕМ DIGITAL-АНАЛИЗА

**Аннотация.** В статье представлено исследование, связанное с разработкой методического подхода, направленного на диагностику готовности предприятий индустрии гостеприимства к цифровизированному управлению персоналом. Переход управления персоналом в цифровую среду приводит к трансформации задач, базовых функций и самой структуры управления. Автором проведено диагностирование индустрии гостеприимства городов Москвы, Санкт-Петербурга и Краснодарского края по степени готовности к цифровизированному управлению персоналом, в которых индустрия гостеприимства получила наибольшее развитие. Основным методом исследования послужил DIGITAL-анализ.

**Ключевые слова.** Индустрия гостеприимства, цифровизированное управление, персонал, DIGITAL-анализ, аналитические блоки, оценочная шкала, типы цифровизации, DIGITAL-профиль цифровизации.

Romanov M.S.

## DIAGNOSIS OF HOSPITALITY INDUSTRY ENTITIES BY DEGREE OF READINESS FOR DIGITALIZED PERSONNEL MANAGEMENT USING DIGITAL ANALYSIS

**Abstract.** The article presents a study related to the development of a methodological approach aimed at diagnosing the readiness of hospitality industry enterprises for digitalized personnel management. The transition of human resources management to a digital environment results in the transformation of tasks, basic functions, and the management structure itself. The author diagnosed the hospitality industry of the cities of Moscow, St. Petersburg, and the Krasnodar Territory by the degree of readiness for digitalized personnel management, in which the hospitality industry was most developed. The main method of research was DIGITAL analysis.

**Keywords.** Hospitality industry, digitalized management, personnel, DIGITAL analysis, analytical blocks, rating scale, types of digitalization, DIGITAL digitalization profile.

### Введение

В настоящее время дальнейшее развитие большинства отраслей, сфер и видов деятельности сопряжено с внедрением цифровых технологий, для чего необходима разработка соответствующих механизмов, инструментов и методических подходов. Одним из значимых направлений исследования является выявление уровня готовности предприятий и организаций к цифровизированному управлению персоналом. Одним из таких инструментов, позволяющих сформировать аналитический блок в модели цифровизированного управления персоналом в индустрии гостеприимства и оценить степень готовности, является методика проведения DIGITAL-анализа.

---

ГРНТИ 06.71.57

© Романов М.С., 2021

Максим Сергеевич Романов – кандидат экономических наук, доцент кафедры административного управления, бухгалтерского учета и аудита Сочинского государственного университета.

Контактные данные для связи с автором: 354000, г. Сочи, ул. Пластунская, 94 (Russia, Sochi, Plastunskaya str., 94). Тел.: 8-918-408-45-81. E-mail: lekonst@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 03.05.2021.

Необходимость данного анализа базируется на формировании и особенностях процесса трансформации большинства функций управления персоналом в соответствующей подсистеме. Готовность к цифровизированному управлению субъектов индустрии гостеприимства можно определить на основе аналитических блоков, включающих как сам человеческий капитал, а также инфраструктурные, технические, технологические компоненты и взаимодействие с органами государственной власти с позиций получения государственных услуг в электронном виде [2].

Цель исследования заключается в разработке и научном обосновании теоретико-методических положений и практических рекомендаций, связанных с оценкой степени готовности к цифровизированному управлению персоналом индустрии гостеприимства на основе DIGITAL-анализа.

#### *Материалы и методы*

Предлагаемая методология исследования включает в себя ряд блоков с соответствующим аналитическим потенциалом, который дает возможность оценки уровня воздействия цифровых технологий управления и готовности к их внедрению предприятиями индустрии гостеприимства. В качестве субъектов DIGITAL-анализа нами взяты предприятия индустрии гостеприимства, у которых имеется соответствующий потенциал, дающий возможность внедрения в недалекой перспективе цифровизированного управления персоналом.

При проведении исследования автором использовались методы факторного анализа и балльных оценок, построения аналитических блоков, расчет нормализованных значений, а также статистический и сравнительный методы, которые позволили провести диагностику и выявить степень готовности к цифровизированному управлению персоналом трех территорий РФ, где индустрия гостеприимства занимает ведущие позиции. В качестве исходной информации для проведения DIGITAL-анализа были использованы данные Росстата, издания и статистические сборники НИУ «Высшая школа экономики» и индекс «Цифровая Россия» в среднем по стране и по субъектам Российской Федерации.

#### *Результаты их обсуждения*

Анализ осуществлялся по четырем аналитическим блокам в направлении возможности внедрения цифровых технологий. Представленные в таблице 1 аналитические блоки: человеческий капитал (ЧК), инфраструктура (И), техника, технологии (ТТ), взаимодействие с органами государственной власти (ГВ) будут применяться на этапах проведения данного исследования.

Для того, чтобы дать оценку показателям DIGITAL-анализа, необходимо составить соответствующую шкалу, позволяющую определять уровень отклонения каждого из показателей в аналитическом блоке от «эталонного» или оптимального значения. По выявленным отклонениям становится возможным провести идентификацию степени готовности субъектов индустрии гостеприимства к цифровизированному управлению персоналом.

На этапе оценки блоков показателей таблицы 1 производится диагностика субъектов индустрии гостеприимства в разрезе временных данных с последующим нахождением нормализованных значений каждого показателя к среднему значению за рассматриваемый период. Для оценки каждого аналитического блока нами были определены интервальные границы по каждой из областей проведения DIGITAL -анализа.

Поскольку расчет нормализованных значений показателей происходит в соответствии со средним значением, то двукратный темп роста показателей представляется как максимальное значение для оценочной шкалы [3]. Принимая во внимание данное положение и используя «правило золотого сечения», при котором существует «золотая пропорция», нами были выявлены нормативные значения по каждому типу: экстенсивный, средний и интенсивный уровни цифровизированного управления персоналом по количеству входящих в состав показателей (таблица 2).

Основными отличительными признаками, способствующими достижению положительных эффектов в результате предлагаемых рекомендаций по проведению диагностики на основе DIGITAL-анализа, могут быть следующие: анализируются четыре выбранных аналитических блока, которые с наибольшей точностью, по нашему мнению, характеризуют процесс цифровизированного управления персоналом индустрии гостеприимства (ЧК, И, ТТ, ГВ); для каждого аналитического блока предложена система индикаторов; в результате проведенного анализа выявляется информация о возможности применения цифровых технологий и тенденций в управлении персоналом индустрии гостеприимства; методика базируется на диагностике статистических временных рядов данных, а также информации, полученной экспертным путем.

Таблица 1

## Аналитические блоки и их характеристика

Основные блоки		Характеристика аналитического блока	Индикаторы
ЧК	Человеческий капитал	Представленный блок анализа характеризует потребность в кадрах с соответствующими навыками работы в сфере цифровизации	Удельный вес персонала, имеющий базовый уровень навыков в сфере цифровых технологий
И	Инфраструктура	Данный блок дает возможность оценить уровень инфраструктурных возможностей внедрения цифровизированного управления персоналом	Широкополосный доступ к интернету. Электронный обмен данными в информационных системах
ТТ	Техника и технологии	Дается оценка наличия имеющихся технических средств, технологий и программ, необходимых для цифровизированного управления персоналом	Применение пакетов программ при решении важнейших задач в области организации, управления бизнес-процессами, финансовой деятельности. Использование программ, которые не позволяют осуществлять несанкционированный доступ вредоносным программам. Наличие веб-сайта
ГВ	Взаимодействие с органами государственной власти	Оцениваются возможности электронного взаимодействия с органами государственной власти	Наличие банка данных, связанных с деятельностью органов государственной власти. Возможности получения государственных услуг в электронном виде. Возможность принять участие в государственных закупках

Таблица 2

## Предельные значения показателей, используемых в оценке

Аналитические блоки	Максимально возможное значение	База сравнения		
		Пороговые значения, исходя из правила «золотого сечения»		
		Интенсивный тип цифровизации	Средний уровень	Экстенсивный тип
Человеческий капитал	2	>1,24	0,76-1,24	<0,76
Инфраструктура	4	>2,48	1,52-2,48	<1,52
Техника, технологии	6	>3,72	2,28-3,72	<2,28
Взаимодействие с органами государственной власти	10	>6,2	3,8-6,2	<3,8
Итоговая оценка	22	>13,64	8,36-13,64	<8,36

Применение разработанного методического подхода дает возможность применения наиболее эффективных управленческих воздействий на персонал индустрии гостеприимства, поскольку дает превентивную оценку степени готовности перехода к цифровизированному управлению персоналом. Следуя данному алгоритму, проведем диагностирование индустрии гостеприимства городов Москвы, Санкт-Петербурга и Краснодарского края по степени готовности к цифровизированному управлению персоналом, в которых индустрия гостеприимства получила наибольшее развитие (таблица 3).

Объективность в оценке рейтинга обеспечивалась включением в систему критериев и показателей таких параметров, как туристская инфраструктура (в частности – средства размещения исходя из количества и категоричности), экономические регуляторы и инструменты, направленные на развитие сферы туризма, инвестиции и реализованные инвестиционные проекты, региональные туристские продукты, туристские информационные центры (ТИЦы), туристские бренды территорий и пр. критерии [4].

С целью избегания информационной асимметрии и обеспечения сопоставимости данных, были рассчитаны нормализованные значения данных показателей, посредством деления фактического зна-

чения на среднее значение показателя за рассматриваемый период [7]. Полученные данные позволяют говорить о положительной динамике нормализованных показателей аналитических блоков, кроме блока взаимодействия с органами государственной власти, что объясняется необходимостью документального подтверждения кадрового учета, в том числе с органами социального страхования, снижая стремление автоматизации кадрового учета с параллельным ведением документации в бумажном виде (таблица 4).

Таблица 3

**Всероссийский рейтинг субъектов Российской Федерации по развитию туризма [8]**

Рейтинг	Показатель, балл	Субъекты РФ
1	93,8	г. Москва
2	93,0	г. Санкт-Петербург
3	90,3	Краснодарский край
4	89,7	Республика Татарстан

Таблица 4

**Расчет итоговых значений аналитических блоков**

Аналитический блок	Нормализованные значения индустрии гостеприимства РФ			Нормализованные значения индустрии гостеприимства г. Москва			Нормализованные значения индустрии гостеприимства г. Санкт-Петербург			Нормализованные значения индустрии гостеприимства, Краснодарский край		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Человеческий капитал	0,93	1,01	1,06	1,22	1,32	1,39	1,21	1,31	1,38	1,05	1,13	1,19
Инфраструктура	1,49	2,19	2,31	1,95	2,87	3,03	1,94	2,85	3,01	1,67	2,46	2,59
Техника, технологии	2,94	2,99	3,07	3,85	3,91	4,02	3,82	3,88	3,99	3,30	3,35	3,44
Взаимодействие с органами государственной власти	5,10	5,05	4,85	6,67	6,61	6,35	6,62	6,56	6,30	5,71	5,66	5,44
Итоговая оценка	10,46	11,24	11,30	13,70	14,71	14,79	13,59	14,60	14,68	11,73	12,60	12,6

Данные таблицы 4 показывают, что цифровизация индустрии гостеприимства в целом по России находится на среднем уровне, но с уверенной тенденцией к переходу на интенсивный тип цифровизации, причем в основном за счет основных туристских регионов (Москва, Санкт-Петербург и Краснодарский край), показатели готовности к цифровизации по которым выше общестрановых. Из рассматриваемых регионов, на среднем уровне развития находится Краснодарский край, в котором индустрия гостеприимства в основном представлена курортами Черноморского побережья. Так, например, на территории города-курорта Сочи уже функционируют отели под управлением ведущих мировых гостиничных сетей, в том числе таких, как Swissotel, Rezidor, Hyatt, Accor, Marriott, Rixos и др. [10]. В настоящее время гостиничный фонд города Сочи составляет более 56 тыс. номеров (таблица 5).

**Заключение**

Подводя итог рассмотрению проблемы диагностики готовности индустрии гостеприимства к цифровизированному управлению персоналом, можно сделать вывод о том, что многие предприятия индустрии гостеприимства демонстрируют высокий уровень готовности к цифровизации управления в целом по стране и по выбранным территориям (Москва, Санкт-Петербург, Краснодарский край). При этом Москва и Санкт-Петербург находятся на интенсивном типе цифровизации по всем аналитическим блокам, а Краснодарский край по уровню технологий и взаимодействию с органами государственной власти и, как следствие, итоговой оценке цифровизации находится на среднем уровне разви-

тия, что объясняется преобладанием субъектов малого бизнеса (малых средств размещения) с не-большой пропускной способностью.

Таблица 5

**Категории и номерной фонд гостиничного сектора индустрии гостеприимства г. Сочи [10]**

Категория	Количество выданных свидетельств о присвоении категории, ед.	Номерной фонд, ед.	Удельный вес, %
Без звезд	886	14555	26
Одна звезда	71	2941	5
Две звезды	144	9016	16
Три звезды	204	17369	31
Четыре звезды	72	9888	18
Пять звезд	20	2698	5
Итого	1397	56467	100%

Этот вывод подтверждается данными таблицы 5: 26% категории номерного фонда составляют средства размещения, не имеющие «звезд» и, соответственно, не уделяющие должного внимания внедрению цифровых технологий и такого их важнейшего блока как «Персонал – цифровизация», под которой автор понимает механизм и способы взаимодействия персонала индустрии гостеприимства с цифровыми технологиями. Активизация цифровой трансформации формирует необходимость создания инновационных продуктов и сервисных решений, которые будут конкурентоспособны на рынке. В этой связи основное внимание должно быть направлено на формирование действенных рычагов и технологий в сфере развития цифровизированного управления, способных не только повысить результативность управления, но и создать информационную инфраструктуру.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Бестужева О.Ю., Вершинская О.Н. Некоторые особенности развития цифровой экономики // Энергетическая политика. 2017. № 5. С. 49-57.
2. Бетелин В.Б. О проблемах формирования в России цифровой экономики услуг // Инновации. 2018. № 9. С. 3-5.
3. Бородай В.А. Проблемы диджитализации HR-процессов в сфере сервиса // Высокие технологии и модернизация экономики: достижения и новые векторы развития. Сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции. 2017. С. 78-85.
4. Костенко Е.П. Трансформация механизма управления персоналом в условиях формирования нового технологического уклада // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 2. С. 58-69.
5. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В. Служба управления персоналом. М.: КНОРУС, 2010. 410 с.
6. Круглов Д.В. Влияние Digital-технологий на качество человеческих ресурсов // Экономика труда. 2018. Т. 5. № 4. С. 951-958.
7. Левченко Т.П. Информационная асимметрия на рынке туристских услуг в условиях цифровой экономики // Фундаментальные и прикладные разработки естественных и гуманитарных наук: современные концепции, последние тенденции развития. Сборник научных трудов по материалам XV Всероссийской научно-практической конференции. 2018. Часть 3. С. 179-184.
8. Рейтинг субъектов Российской Федерации по развитию туризма. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://culture.gov.ru/press/news/rejting-subektov-rossiyskoy-federatsii-poazvitiyu20171006160552> (дата обращения 11.02.2021).
9. Россия: тенденции и перспективы развития. Ежегодник. Вып. 14 / ИНИОН РАН; отв. ред. В.И. Герасимов. М., 2019. Часть 2. 968 с.
10. Аналитическая записка об итогах социально-экономического развития города Сочи за 9 месяцев 2020 года. Сочи, 2020.



Айрапетова А.Г., Корелин В.В., Мепория Г.Г.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК МЕТОД РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

***Аннотация.** Одной из важных составляющих стратегического планирования развития производства на микроэкономическом уровне является экономически правильный выбор направлений применения инструментов планирования и достижение на этой основе нового уровня технико-экономических и эксплуатационных показателей производственного предприятия. Существенным аспектом производственно-хозяйственной деятельности предприятий является разработка плана развития производственных мощностей на заранее определяемый уровень основных технико-экономических и эксплуатационных показателей производственного предприятия. В статье описываются процессы разработки плана развития производственного потенциала предприятия с учетом целей стратегического планирования.*

***Ключевые слова.** Производственная мощность, производственный потенциал, стратегическое планирование, развитие производственного предприятия, инструменты планирования.*

Ayrapetova A.G., Korelib V.V., Meporya G.G

## STRATEGIC PLANNING AS A METHOD OF DEVELOPING THE PRODUCTION POTENTIAL OF AN ENTERPRISE

***Abstract.** One of the important components of strategic planning of production development at the microeconomic level is the economically correct choice of the directions of application of planning tools and achievement on this basis of a new level of technical, economic, and operational indicators of the production enterprise. The essential aspects of the production and economic activities of enterprises are the development of a plan for the development of production capacities at a pre-determined level of the main technical, economic, and operational indicators of the production enterprise. The article describes the processes of developing a plan for the development of the production potential of the enterprise, considering the goals of strategic planning.*

***Keywords.** Production capacity, production potential, strategic planning, production enterprise development, planning tools.*

### *Введение*

Социально-экономическое положение, которое сформировалось сегодня в стране, говорит о слабом техническом уровне промышленного производства, что является барьером для развития экономики.

---

ГРНТИ 06.71.03

© Айрапетова А.Г., Корелин В.В., Мепория Г.Г., 2021

Ануш Генриховна Айрапетова – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Владимир Владимирович Корелин – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Гогола Гиаевна Мепория – аспирант кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Контактные данные для связи с авторами (Мепория Г.Г.): 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21 (Russia, St. Petersburg, Sadovaya str., 21). Тел. +7 919 874-17-24. E-mail: schist\_e@hotmail.com.

Статья поступила в редакцию 18.04.2021.

Структурный кризис проявляется в недостаточной загрузке производственных мощностей, а также увеличении физического и морального износа основных фондов. Производственные мощности оказывают большое значение на данный кризис. Предприятия, чаще всего, обходясь существующими результатами, не рассчитывают имеющиеся резервы использования производственных мощностей. Устаревшие мощности, в свою очередь, увеличивают затраты предприятий, тем самым препятствуя экономии производственных издержек.

В связи с этим, производственная мощность рассматривается как фактор улучшения результатов деятельности предприятий. Мощности, в свою очередь, также могут и сокращаться, причиной тому может являться износ оборудования, сокращение часов работы оборудования, увеличение трудоёмкости продукции и завершение лизинга оборудования. Наряду с вопросами управления производственными мощностями, стоят вопросы совершенствования пропускной способности, характеризующей предельный выпуск продукции, применимый к функционированию оборудования, агрегата, станка (группы станков), цеха, участка, предприятия [1].

Экономическое представление производственной мощности – необходимый инструмент планирования промышленного производства. Можно сказать, это потенциальная возможность валового выпуска промышленной продукции. Важными задачами анализа производственной мощности являются [2]:

- 1) мониторинг изменений количественных показателей, которые характеризуют производственную мощность и использование оборудования;
- 2) мониторинг выполнения плана наращивания производственных мощностей;
- 3) обнаружение фактических факторов изменений мощностей по масштабу и по уровню использования;
- 4) обнаружение структурных изменений в мощностях, нарушений сопряженности синхронических производств основного и вспомогательного производства;
- 5) обнаружение степени недоиспользования и недозагрузки мощностей и выявление причин;
- 6) мониторинг обоснованности планового производства продукции по показателям использования производственных мощностей.

Итак, производственная мощность (ПМ) – это максимальный выпуск продукции предприятия. На нее оказывают влияние многие факторы, такие, как: качество продукции, ассортимент, номенклатура и т.п., но большей частью ПМ зависит от функционирования оборудования. При неполадках с ним мощность сокращается, что влияет на производство продукции. Можно сделать вывод, что ПМ не постоянна, и есть определенные факторы, из-за которых она меняется. При определении ПМ предприятия учитывается мощность основных производственных единиц. Если же таких единиц несколько, то расчет производится по тем из них, которые выполняют наибольший объём работ. Производственная мощность важна для анализа деятельности предприятия, так как позволяет выявить недочеты и при необходимости устранить либо исправить их.

#### *Методология исследования*

Разработка стратегического плана – это первый шаг и жизненно важный подход, который должен выдерживать жесткую конкуренцию на рынке и улучшать бизнес компаний. Авторы провели подробную процедуру разработки стратегического плана для компаний, относящихся к отрасли промышленного производства, с использованием как количественного, так и качественного анализа на различных уровнях, с целью изучения возможности использования инструментов и методов стратегического планирования для развития производственного потенциала.

Авторами были изучены и применены следующие методы. Модель Портера используется для определения конкурентной среды компаний. Анализ PEST используется для анализа внешней среды компаний. EFEM используется для визуализации и определения приоритетов внешних угроз и возможностей компаний. Для преодоления недостатков предыдущих инструментов количественный SWOT-анализ в сочетании с GSM используется для определения стратегий производственных компаний, расположенных в развивающихся странах. Для оценки возможных стратегий используется матрица количественного стратегического планирования (QSPM).

#### *Основные результаты*

Стратегическое управление широко используется всеми предприятиями для выживания в агрессивной рыночной конкуренции. Процесс стратегического планирования рассматривается как объективный,

логический, системный подход к принятию основных решений в организации [3], в том числе в отношении производственных мощностей. Это позволяет принимать эффективные решения в условиях неопределенности. Процесс стратегического управления состоит из трех этапов: разработка стратегии, осуществление стратегии и оценка стратегии [6].

Модель Портера – инструмент, используемый для выявления конкурентной среды компании. Это матрица, которая учитывает ряд конкурентных сил, которые представляют собой угрозу для новых участников: интенсивность соперников; угроза использования заменителей; переговорная сила покупателей; переговорные полномочия поставщиков [8, 9]. Авторами был проведен анализ применения матрицы Портера для анализа промышленного потенциала производственных предприятий Санкт-Петербурга (были использованы открытые данные по ПАО «ОМЗ», ПАО «Силловые машины», Ленинградскому механическому заводу им. К. Либкнехта (ЛМЗ), Севкабелю). Данные конкурентных сил представлены в таблице 1 с последующим анализом.

Таблица 1

**Анализ по матрице Портера производственного потенциала промышленных предприятий Санкт-Петербурга (2020 год)**

Показатель	Слабое – высокое присутствие				
Соперничество между конкурирующими фирмами (в среднем = 3,33)					
Большое число конкурентов	1	2	3	4	<b>5</b>
Конкуренты относительно равны по размерам и возможностям	1	2	3	4	<b>5</b>
Спрос снижается	<b>1</b>	2	3	4	5
Снижение цен является обычным явлением	1	2	3	<b>4</b>	5
Переключение бренда – это просто	1	2	3	<b>4</b>	5
Барьеры для ухода с рынка высоки	1	2	3	4	<b>5</b>
Фиксированные затраты высоки	1	2	3	<b>4</b>	5
Продукты с долгим сроком эксплуатации	<b>1</b>	2	3	4	5
Конкурирующие предприятия отличаются друг от друга стратегиями	<b>1</b>	2	3	4	5
Слияния и поглощения являются обычным явлением	<b>1</b>	2	3	4	5
Потенциальный выход на рынок новых конкурентов (средний показатель = 3,2). Легкость получения эффекта масштаба	1	2	3	<b>4</b>	5
Простота приобретения технологий и специализированных ноу-хау	1	2	3	<b>4</b>	5
Простота получения необходимого опыта	1	2	3	4	<b>5</b>
Отсутствие лояльности клиента	1	2	<b>3</b>	4	5
Репутация предприятия имеет большое значение	1	2	<b>3</b>	4	5
Требования к капиталу низкие	1	<b>2</b>	3	4	5
Наличие адекватных каналов распределения	1	<b>2</b>	3	4	5
Удобство политики государственного регулирования	1	<b>2</b>	3	4	5
Простота доступа к сырью	1	2	3	<b>4</b>	5
Легкость владения патентами	<b>1</b>	2	3	4	5
Потенциальная насыщенность рынка	1	2	3	<b>4</b>	5
Потенциальное развитие заменителей (среднее значение = 1,50). Снижение относительной цены заменителей	<b>1</b>	2	3	4	5
Стоимость коммутации потребителей снижается	1	<b>2</b>	3	4	5
Попадание продуктов на рынок	1	<b>2</b>	3	4	5
Строгие планы фирм по проникновению на рынок	<b>1</b>	2	3	4	5
Переговорные полномочия поставщиков (в среднем = 2,25)	1	2	<b>3</b>	4	5
Редкость замещающего сырья	1	2	<b>3</b>	4	5
Высокая стоимость переключения сырья	1	2	3	<b>4</b>	5
Обратная интеграция используется редко	1	2	<b>3</b>	4	5
Покупательная способность потребителей (в среднем = 4,00)	1	2	<b>3</b>	4	5
Простота доступа к оборудованию	1	2	<b>3</b>	4	5
Высокая значимость износа	1	2	3	4	<b>5</b>
Продукция является стандартом	1	2	<b>3</b>	4	5

Анализ конкурентной среды показывает, что компания сталкивается с 3 видами конкурентных сил: высокая значимость оборудования (5,00/5,00); потенциальный выход новых конкурентов (5,00/5,00); соперничество между конкурирующими фирмами (3,33/5,00). Потребители оказывают огромное влияние на конкурентоспособность компании, поскольку количество покупателей велико, но большая их часть ориентирована на долгосрочность продукции с гарантией и сервисным обслуживанием машин и оборудования. Сила переговоров слаба из-за существования на рынке различных производителей, связанных с длительным циклом производства, даже несмотря на большой размер сегмента рынка.

Из результатов анализа видно, что компания должна уделять пристальное внимание своим конкурентам, чтобы сохранить свою долю на рынке. Еще одной конкурентной силой, на которую предприятиям нужно обратить внимание, является высокая значимость износа. Это связано с большим количеством старого оборудования, излишними объектами на предприятии, не относящимися к основному виду деятельности.

Следующим инструментом, который авторы применили, является EFEM. Матрица оценки внешних факторов (EFEM) – это матрица, анализирующая текущие бизнес-условия. EFEM – инструмент для визуализации и приоритизации внешних угроз и возможностей компании [4, 5, 9]. Он обобщает и оценивает всю экономическую, политическую, социальную, технологическую и конкурентную информацию, связанную с компанией. Первым шагом в получении EFEM является определение списка ключевых внешних факторов, затем присвоение веса каждому фактору в диапазоне от 0 (не важно) до 1 (очень важно), после чего каждому фактору присваивается оценка 1-4, чтобы указать, насколько эффективно текущие стратегии фирмы реагируют на фактор, затем умножается вес каждого фактора на его рейтинг, чтобы определить взвешенный балл, и как итог, суммируются взвешенные баллы.

Для оценки потенциала производственных мощностей по промышленным предприятиям Санкт-Петербурга выбраны 15 факторов. Коэффициенты, их вес и оценка представлены во внешней матрице оценки факторов, как можно видеть в таблице 2. Анализ результатов показывает, что влияние на культуру клиентов и сотрудников является одним из наименее эффективных внешних факторов, влияющих на производственный потенциал. Кроме того, воздействие различных экономических санкций оказывает среднее воздействие на промышленность. С другой стороны, мы видим, что малый рынок является основным внешним фактором, который может ограничить развитие компании.

Таблица 2

**Анализ по матрице EFEM производственного потенциала промышленных предприятий Санкт-Петербурга (2020 год)**

Код	Факторы	Вес	Ранг	Средневзвешенная оценка
<b>Возможности</b>				
1	Эффект наличия производственной базы	0,8	4	3,2
2	Эффект интеллектуального капитала специалистов	0,6	3	1,8
3	Малый размер рынка	0,41	2	0,82
4	Тенденция роста отрасли промышленных товаров	0,56	3	1,68
5	Экономические санкции	0,35	2	0,7
6	Коэффициенты импорта/экспорта	0,32	2	0,64
7	Уровень безработицы в стране	0,11	1	0,11
8	Государственный регулятор	0,26	3	0,78
9	Рост потенциальных потребителей в регионе	0,78	3	2,34
<b>Угрозы</b>				
10	Повышение налогов	0,67	3	2,01
11	Наличие приемлемых кредитов/кредитных форм	0,45	1	0,45
12	Новые технологические тенденции в промышленности	0,67	3	2,01
13	Эффект распределения	0,27	1	0,27
14	Устаревания оборудования	0,7	4	2,8
15	Недоступность сырья	0,81	4	3,24
	Общее количество			22,85

Анализ результатов показывает, что влияние на культуру клиентов и сотрудников является одним из наименее эффективных внешних факторов, влияющих на производственный потенциал. Кроме того, воздействие различных экономических санкций оказывает среднее воздействие на промышленность. С другой стороны, мы видим, что эффект недоступности сырья является основным внешним фактором, который может ограничить развитие компании.

#### *Обсуждение*

Для выявления сильных и слабых сторон системы управления компанией выполняется внутренний аудит [7, 9]. Внутренний аудит предприятия включает такие инструменты, как управление, маркетинг, производство/эксплуатация, информационная система управления и информационная система. Что касается производственного аудита, то было установлено, что промышленные предприятия в отношении повышения производственных мощностей не имеют четких целей, задач, стратегий, выделенных ресурсов и заявлений о задачах или видении.

Они не анализируют производственную структуру в привязке к целям стратегического планирования, описаний процессов, спецификаций производственных функций, системы вознаграждений или систем обучения. Мотивация работников умеренная. Системы управления финансами, продажами и запасами планируются в отрыве от производственных процессов. Кроме того, отсутствуют эффективные системы компьютерного и производственного контроля. Производственный аудит показывает, что для роста производственного потенциала необходимо разработать систему стратегического планирования, позволяющая учитывать как внешние угрозы, так и внутренние возможности.

Процесс стратегического планирования заключается в определении направления, в котором предприятие собирается развивать свой производственный потенциал. Он включает в себя определение общих целей и конкретных этапов. Как и в случае с любой другой деятельностью, сам процесс стратегического планирования требует тщательного управления. Обязанности и ресурсы должны быть распределены между субъектами, и мониторинг и контроль должен присутствовать на всех этапах.

Ресурсное обеспечение развития производственного потенциала должно регулироваться в отношении всех его элементов: как сырьевого, материального, так и человеческого и финансового. Критерии соответствия ресурсов требованиям определяются самим предприятием. Не существует правильного или неправильного способа организовать сам процесс стратегического планирования, несмотря на наличие базовых, стандартных инструментов и методик, они должны быть адаптированы под особенности не только отрасли, но и самого предприятия. При этом процесс должен быть прозрачным и гибким, позволяющим учитывать изменения как во внешней, так и во внутренней среде, своевременно вносить изменения в процесс планирования.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Мепория Г.Г., Арканья М.В., Ластовка И.В. Основные источники резервов увеличения прибыли организации // *Управленческое консультирование*. 2015. № 8.
2. Производственный менеджмент / под ред. В.Я. Позднякова, В.М. Прудникова. М.: ИНФРА-М, 2014. 412 с.
3. Breene T.R.S., Nunes P.F., Shill W.E. The Chief Strategy Officer // *Harvard Business Review*. 2007. № 84.
4. Brews P., Purohit D. Strategic Planning in Unstable Environments // *Long Range Planning*. 2007. № 40 (1).
5. Christensen R., Berg N., Salter M. Policy Formulation and Administration. Richard D. Irwin, Homewood, 1976.
6. David F.R. Strategic Management: Concepts and Cases. Prentice-Hall, New Jersey, 1998.
7. Meredith E.D., Forest R.D., Fred R.D. The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied to a Retail Computer Stores // *The Coastal Business Journal*. 2009. № 8 (1). P. 42-52.
8. Porter M.E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy // *Harvard business Review*. 2008.
9. Bataineh Kh. Developing Strategic Plan for Manufacturing Companies Located in Developing Countries // *Proceedings of the Global Conference on Engineering and Technology Management – 2014*. Istanbul, Turkey, June 23-26, 2014.

Колмогоров О.И.

**ДИСТАНЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ. СОВРЕМЕННЫЙ ОПЫТ**

***Аннотация.** В статье по итогам опросов, проведенных различными организациями, анализируется опыт внедрения дистанционных технологий в образовательный процесс в 2020 году во время пандемии новой коронавирусной инфекции. Опросы проведены среди различных групп (обучающиеся, родители, преподаватели), что дает возможность оценить качество образовательного процесса, сделать выводы об успехах и неудачах реализованных подходов, предложить рекомендации по модернизации рассмотренной сферы для более эффективного внедрения дистанционного образования при подготовке кадров для национальной экономики.*

***Ключевые слова.** Дистанционное обучение, обзор социальных опросов, электронная образовательная среда, подготовка кадров.*

Kolmogorov O.I.

**DISTANCE LEARNING: PROBLEMS AND PROSPECTS OF PERSONNEL TEACHING FOR THE NATIONAL ECONOMY. MODERN EXPERIENCE**

***Abstract.** The article, based on the results of reviews conducted by respected agencies and organizations, analyzes the experience of introducing distance technologies into the educational process in 2020 during the new coronavirus infection pandemic. Reviews were conducted among various groups (students, parents, teachers), which makes it possible to assess the quality of the educational process, get conclusions about the successes and failures of the implemented approaches, offer recommendations for modernizing the sphere for more effective implementation of distance education in teaching personnel for the national economy.*

***Keywords.** Distance learning, survey of social reviews, electronic educational environment, personnel teaching.*

***Введение***

Во все времена залогом экономического роста и эффективной реализации государственной политики являлось наличие квалифицированных трудовых ресурсов, обладающих современными компетенциями. Решение основных государственных задач не представляется возможным без подготовки специалистов, владеющих инновационным мышлением, стремлением к постоянному развитию. Для того, чтобы будущие работники государственной службы и народного хозяйства получали необходимые знания, навыки и умения, требуется эффективная система их подготовки в высших учебных заведениях, а также в школах, где закладываются основные знания и навыки мышления.

Данная система должна опираться не только на новые знания, но и на инновационные способы обучения, к которым относится дистанционное обучение. Необходимость резкого и оперативного пе-

---

ГРНТИ 06.71.45

© Колмогоров О.И., 2021

Олег Игоревич Колмогоров – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и территориального управления Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Контактные данные для связи с автором: 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21 (Russia, St. Petersburg, Sadovaya str., 21). Тел.: +7 911 138-94-68. E-mail: kolmogorov.oleg@gmail.com.

Статья поступила в редакцию 26.04.2021.

ревода системы образования в удаленный формат взаимодействия обучающихся и преподавателей в период пандемии новой коронавирусной инфекции в апреле 2020 года выявила ряд сложностей и проблем в эффективном функционировании указанного механизма. Выявление и анализ таких проблем легли в основу исследования.

#### *Материалы и методы*

В качестве источников информации при проведении исследования использовались данные опросов ВЦИОМ, Общероссийского профсоюза образования, Общероссийского народного фронта и Лаборатории методологии социальных исследований Минобрнауки России. Кроме того, проведен анализ актуальной нормативно-правовой базы, связанной с темой исследования.

В рамках исследования использованы различные методы, в том числе системный подход, метод анализа, метод индукции и другие.

#### *Результаты и их обсуждение*

Одним из наиболее современных способов получения знаний, по нашему мнению, является дистанционное образование. Выявление и анализ факторов и практических проблем, связанных с развитием дистанционного обучения и электронной образовательной среды, являлось целью исследования. Для того, чтобы сформулировать аргументированный вывод о реальном состоянии удаленного образовательного процесса, необходимо рассмотреть результаты опросов общественного мнения по вопросам дистанционного образования в настоящее время.

Однако, перед изучением общественного мнения необходимо остановиться на ситуации, которая послужила значительным импульсом к ускоренному внедрению и развитию дистанционных образовательных технологий в 2020 году. В марте 2020 года, в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (Covid-19), в России, как и во многих других странах мира, был введен режим нерабочих дней и самоизоляции. Образовательная деятельность была отнесена к тем направлениям, которые могут функционировать дистанционно без существенной потери качества конечного результата. Вследствие этого, учебные заведения сделали значительный упор на внедрение электронной образовательной среды или иных способов электронного взаимодействия между обучающимися и преподавателями [1, 2, 5].

Итак, фактически с 30 марта 2020 года был осуществлен постепенный перевод системы образования с традиционного аудиторного способа передачи и проверки знаний на дистанционный. Повсеместное и обязательное внедрение цифровых технологий в образовательную деятельность позволило субъектам и объектам процесса обучения выделить сильные и слабые стороны реализации дистанционных образовательных программ.

В связи с этим, перейдем к анализу опросов участников образовательного процесса. Рассмотрим итоги анкетирования, проведенного Минобрнауки России совместно с Институтом социального анализа и прогнозирования РАНХиГС. В период с 10 по 15 апреля 2020 года были опрошены 33 987 человек из числа профессорско-преподавательского состава учебных заведений Российской Федерации. Основные результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1

#### **Результаты опроса преподавателей вузов, проведенного Минобрнауки России совместно с РАНХиГС [6]**

Позитивные факты	Негативные факты
91% опрошенных согласны, что принимаемые вузом в рамках карантина меры необходимы и достаточны	66% указали на то, что им не нравится работать в домашних условиях
83% сохраняют постоянное присутствие в электронной образовательной среде посредством мобильных и стационарных устройств	34% не имеют дома комфортного помещения для дистанционного преподавания
75% оценивают свою компетентность в сфере цифровых технологий выше, чем у коллег	86% говорят о росте нагрузки и снижении количества свободного времени
96% преподавателей перешли на дистанционное преподавание в электронной образовательной среде	88% считают, что занятия по их дисциплине лучше проводить в традиционной очной форме
53% опрошенных недавно проходили курсы по работе в электронной образовательной среде	63,5% не согласны с индивидуализацией образования под каждого студента

В качестве основных выводов опроса можно резюмировать, что преподаватели готовы к переходу на дистанционное образование, так как это очередной этап прогресса, но не принимают эту идею внутренне ввиду консерватизма или уверенности в том, что все аспекты дисциплины невозможно освоить или осветить удаленным способом. Примечательно, что указанный скрытый консерватизм присущ преподавателям вне зависимости от пола, возраста и уровня образования. Основные проблемы в переходе на дистанционное образование связаны с изменением привычного уклада жизни преподавателей, к чему не все готовы морально.

При этом, среди опрошенных были и преподаватели, которые одобряют возможность выбора формата обучения как для себя, так и для студентов (либо дистанционно, либо в формате присутствия на занятиях). Логично, что в таком случае нагрузка на преподавателя может возрасти, так как необходимо выполнять одни и те же действия как для аудитории, так и для дистанционных слушателей (например, проведение опросов, контроль знаний) [6].

По результатам опроса определены главные факторы, которые влияют на эффективность образовательного процесса и качество преподавания [6]:

- материальный фактор (обеспеченность техникой и программными средствами, сохранение уровня заработной платы);
- коммуникативный фактор (создание среды для общения преподавателей и студентов);
- организационный фактор (предоставление определенной свободы в выборе способов и методов обучения).

В качестве основных угроз перехода на дистанционное образование наиболее часто выделялись [6]:

- снижение образовательной мотивации студентов;
- осложненный процесс контроля уровня знаний обучающихся;
- снижение уровня дисциплинированности студентов;
- рост нагрузки на преподавателей;
- обезличенность образовательного процесса (отсутствие подстройки под каждого конкретного студента);
- формализация образовательного процесса.

В рамках проведенного исследования также были проанализированы опросы школьников и их родителей, а также учителей, но в статье подробнее остановимся на анкетированиях с участием студентов и преподавателей.

Важным аспектом в процессе развития электронной образовательной среды и дистанционного образования является соблюдение прав не только обучающихся, но и преподавателей. Для оценки этого вопроса Общероссийским профсоюзом образования был проведен опрос председателей первичных профсоюзных организаций высших учебных заведений. В результате исследования значимых нарушений прав преподавателей не выявлено. Однако, опрошенные говорят о повышении нагрузки, а также о необходимости технической поддержки преподавателей и обучающихся [7].

Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) также не остался в стороне и провел ряд опросов, связанных с внедрением и развитием дистанционных образовательных технологий. В опросе об удовлетворенности процессом перехода на электронные образовательные технологии в период пандемии приняли участие более 1000 родителей учеников общеобразовательных учреждений, 400 учащихся колледжей и техникумов, 800 студентов высших образовательных учреждений. Основные результаты указывают на рост нагрузки преподавателей и учителей. Вместе с тем, есть и новые сведения – по мнению опрошенных, в высших учебных заведениях процесс дистанционного обучения был организован лучше, чем в школах. Таким образом, необходимо принять во внимание данный факт и более детально спланировать внедрение и развитие электронной образовательной среды именно в общеобразовательных учреждениях [8].

Не менее интересным является опрос, проведенный ВЦИОМ по вопросам цифровой грамотности и удаленной работы населения в период пандемии. Данные факторы отражают реальные возможности объектов дистанционного образования работать в электронной образовательной среде [9]:

- высокий уровень владения цифровыми технологиями (30% опрошенных);
- уровень выше среднего (32%);



- уровень ниже среднего (18%);
- низкий уровень (20%).

Результаты описанных исследований, проведенных путем анкетирования различных групп населения, дают возможность выявить практические проблемы, связанные с внедрением дистанционных образовательных технологий, и предложить направления и способы их решения. Процесс эффективного развития электронной образовательной среды должен быть основан на достижении нескольких основных целей: совершенствование нормативной базы; создание и совершенствование инфраструктуры для преподавателей; создание условий для обучающихся. Рассмотрим эти цели более детально.

На законодательном уровне уже разработаны различные нормативно-правовые акты, прямо регламентирующие параметры дистанционного обучения и характеристики электронной образовательной среды. В частности, можно выделить Приказ Минпросвещения России от 02.12.2019 г. № 649 «Об утверждении Целевой модели цифровой образовательной среды» (далее – Приказ № 649), а также «Методические рекомендации по вопросам внедрения Целевой модели цифровой образовательной среды в субъектах Российской Федерации» [3, 4].

В целом, можно говорить о достаточной регламентации создания и развития электронной образовательной среды. При этом, практические проблемы реализации Приказа № 649, такие как отсутствие технической возможности у отдельных обучающихся работать в электронной образовательной среде, не решены [3].

Важнейшим направлением в развитии электронной образовательной среды является создание инфраструктуры для преподавателей вузов и учителей школ, а также её постоянное совершенствование и адаптация под современные реалии. Отсутствие технической возможности ведения занятий в электронной среде автоматически приведет к отсутствию обучающихся в данной форме. Но при этом необходимо иметь в виду, что освоение отдельных дисциплин дистанционным способом невозможно или осложнено (физическая культура; прикладные семинары, связанные с необходимостью лабораторных исследований; творческие занятия).

Третьей целью в рамках эффективного развития электронной образовательной среды выделяется создание условий для студентов и учеников. Как стало понятно из описания предыдущих целей, проблема оснащения необходимыми техническими и программными средствами для работы в электронной среде – важный барьер на пути масштабного внедрения дистанционного образования. Для комплексного подхода к устранению барьера необходимо разработать целевую программу, которая была бы направлена на обеспечение социально незащищенных семей средствами работы с электронной образовательной средой. В дальнейшем, как видится автору, такая госпрограмма позволила бы повысить качество образования в отдаленных и труднодоступных районах.

#### *Выводы*

Подводя итог, необходимо обобщить выявленные проблемы развития электронной образовательной среды и дистанционного образования:

- сложность для реализации дистанционного обучения в сельских и отдаленных районах, где значительная часть школьников и студентов не имеет технической возможности подключения к электронной образовательной среде;
- повышение нагрузки на преподавателей и обучающихся вследствие относительной новизны направления и оперативности его реализации;
- недостаточная техническая поддержка преподавателей и обучающихся в масштабе страны;
- неэффективная работа существующих дистанционных образовательных платформ;
- неготовность значительной части населения к работе удаленным способом;
- низкий уровень организации дистанционного образования в школах по сравнению с высшими учебными заведениями;
- полное и всестороннее освоение отдельных дисциплин дистанционным способом невозможно или предельно осложнено в связи с наполнением и задачами изучения таких дисциплин.

Чтобы процесс перехода к дистанционному обучению в образовательном учреждении был эффективным, он должен осуществляться постепенно в нескольких этапах и базироваться на предлагаемом автором механизме (см. рис.):

1. Этап подключения среды. На данном этапе происходит формирование электронной образовательной среды в учебном заведении, создание программ для присоединения преподавателей к данной среде, а также активация аккаунтов для авторизации и распределения ролей в системе. Кроме того, проводятся курсы для преподавателей по работе в электронной образовательной среде;

2. Этап наполнения среды. В рамках электронной образовательной среды учебного заведения создаются дистанционные курсы, наполняемые контентом соответствующими преподавателями. Разрабатываемый контент должен быть разнообразным, удобным к восприятию студентами и учениками, в том числе лицами с ограниченными возможностями здоровья, содержать интерактивные задания. На данном этапе необходимо обеспечить возможность по разработке дистанционных курсов для всех преподавателей, при необходимости учебное заведение должно предоставить рабочее место (компьютер с веб-камерой и необходимым программным обеспечением);

3. Этап реализации образовательных программ. В учебных учреждениях разрабатываются локальные нормативные акты о полном или частичном переводе всех или выборочных дисциплин в электронную образовательную среду, устанавливаются права и обязанности студентов и преподавателей по реализации образовательного процесса в данной среде. Для всех обучающихся создаются элементы идентификации и аутентификации (логин, пароль), устанавливается роль в образовательной среде, предоставляются соответствующие права. На этом этапе начинается реализация образовательных программ дистанционным способом;

4. Этап контроля. Это непрерывный этап, на котором происходит постоянный мониторинг реализации образовательных программ и исполнения локальных нормативных актов как преподавателями, так и студентами, производятся опросы, ориентированные на оценку качества образовательного процесса. По результатам мониторинга разрабатываются рекомендации по улучшению и оптимизации образовательного процесса, после чего происходит их внедрение по рассмотренным этапам. Этап контроля в данном случае представляет собой реализацию мероприятий по непрерывному улучшению функционала и работоспособности системы. В процессе последнего этапа может возникнуть необходимость подключения дополнительного функционала, что запускает весь процесс на новый виток.

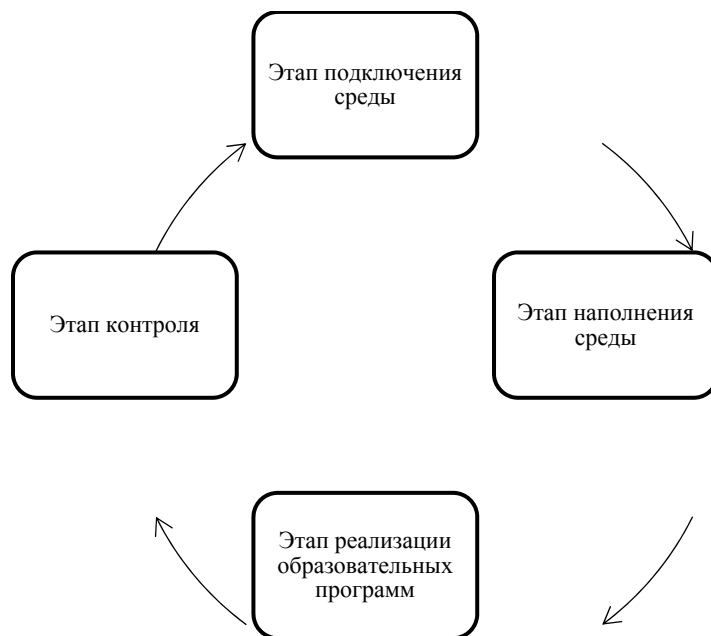


Рис. Механизм развития электронной образовательной среды

Для решения указанных проблем необходимо активное участие государственных структур. Предложенный механизм развития электронной образовательной среды может быть применен как к новым, так и к уже функционирующим в учебных заведениях системам удаленного обучения с целью их

оптимизации и улучшения, поскольку базируется на устранении базовых проблем реализации дистанционного образования.

Реализация мероприятий по непрерывному улучшению процесса дистанционного образования позволит формировать необходимые компетенции у студентов даже в удаленном формате. Безусловно, это будет способствовать повышению качества подготовки кадров для национальной экономики в удобной для обучающегося форме.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Указ Президента Российской Федерации от 25.03.2020 г. № 206 «Об объявлении в Российской Федерации нерабочих дней».
2. Указ Президента Российской Федерации от 02.04.2020 г. № 239 «О мерах по обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия населения на территории Российской Федерации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19)».
3. Приказ Минпросвещения России от 02.12.2019 г. № 649 «Об утверждении Целевой модели цифровой образовательной среды».
4. Письмо Минпросвещения России от 14.01.2020 г. № МР-5/02 «О направлении методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями по вопросам внедрения Целевой модели цифровой образовательной среды в субъектах Российской Федерации»).
5. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 13.03.2020 г. № 121 «О мерах по противодействию распространению в Санкт-Петербурге новой коронавирусной инфекции (COVID-19)».
6. Преподаватели высказали свое мнение о вынужденном переходе образовательного процесса в онлайн. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://socialresearch.ru/posts/68-prepodavateli-vyskazali-svoe-mnenie-ovynuzhdennom-perekhode-obrazovatel-nogo-protssessa-v-onlajn> (дата обращения 11.08.2020).
7. Итоги опроса по соблюдению трудовых прав работников вузов в условиях принимаемых мер по борьбе с коронавирусом. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.esur.ru/omskiy/ITOGI\\_OPROSA\\_PO\\_SOBLUDENIU\\_TRUDOVIH\\_PRAV\\_RABOTNIKOV\\_VUZOV\\_V\\_USLOVIYAH\\_PRINIMAEMIH\\_MER\\_PO\\_BORBE\\_S\\_KORONAVIRUSOM](https://www.esur.ru/omskiy/ITOGI_OPROSA_PO_SOBLUDENIU_TRUDOVIH_PRAV_RABOTNIKOV_VUZOV_V_USLOVIYAH_PRINIMAEMIH_MER_PO_BORBE_S_KORONAVIRUSOM) (дата обращения 11.08.2020).
8. Выпускники школ и студенты высказали мнение о дистанционном образовании. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=10304> (дата обращения 18.08.2020).
9. Цифровая грамотность и удаленная работа в условиях пандемии. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=10280> (дата обращения 18.08.2020).

## РЕАЛИЗАЦИЯ ПОЛИТИКИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ В ВОСПРИЯТИИ РОССИЙСКОГО РЕГИОНАЛЬНОГО БИЗНЕСА

**Аннотация.** В статье исследуется восприятие российскими региональными предприятиями существующей политики импортозамещения в Республике Беларусь. Методы исследования – полуструктурированное фокусированное интервью с представителями предприятий Свердловской области, работающих в Республике Беларусь. В выборку попало 45 предприятий, в исследовании приняло участие 23 предприятия. Сроки проведения интервью: 14 сентября 2020 – 17 ноября 2020 гг. Средняя продолжительность интервью – 45 мин. Статья структурирована следующим образом: в первой части описан дизайн эмпирического исследования. Вторая часть посвящена анализу подходов к формированию политики импортозамещения в Республике Беларусь. Третья часть включает исследование восприятия респондентами реализуемой в Беларуси политики импортозамещения. По мнению части регионального бизнеса, реализуемая политика импортозамещения в Беларуси является одним из барьеров, препятствующих экономической интеграции России и Беларуси в рамках Союзного государства.

**Ключевые слова.** Политика импортозамещения, экономическая интеграция, Россия, Беларусь, Союзное государство, интервьюирование предприятий.

Potapitseva E.V.

## THE IMPLEMENTATION OF IMPORT SUBSTITUTION POLICY IN THE REPUBLIC OF BELARUS IN THE PERCEPTION OF RUSSIAN REGIONAL BUSINESS

**Abstract.** The article examines the perception of Russian regional enterprises of the existing import substitution policy in the Republic of Belarus. The research methods were semi-structured focused interviews with representatives of Sverdlovsk Oblast enterprises operating in the Republic of Belarus. The sample included 45 enterprises; 23 enterprises participated in the study. Date of the interview: September 14, 2020 - November 17, 2020. The average duration of the interview is 45 minutes. The article is structured as follows: the first part describes the design of the empirical study. The second part is devoted to the analysis of approaches to the formation of import substitution policy in the Republic of Belarus. The third part includes a study of the respondents' perception of the import substitution policy implemented in Belarus. According to some regional businesses, the import substitution policy implemented in Belarus is one of the barriers to the economic integration of Russia and Belarus in the framework of the Union State.

**Keywords.** Import substitution policy, economic integration, Russia, Belarus, Union State, interviewing enterprises.

### Введение

Создание Союзного государства России и Беларуси изначально предполагало углубление экономической интеграции между странами: движение от зоны свободной торговли к единому валютному союзу.

---

ГРНТИ 06.51.77

© Потапцева Е.В., 2021

Екатерина Викторовна Потапцева – кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник Центра развития и размещения производительных сил Института экономики Уральского отделения Российской академии наук; доцент кафедры экономики транспорта Уральского государственного университета путей сообщения (г. Екатеринбург)

Контактные данные для связи с автором: 620014, Екатеринбург, Московская ул., д. 29 (Russia, Ekaterinburg, Moskovskaya str., 29). Тел.: +7 912 288-58-72. E-mail: potapitseva.ev@uiec.ru.

Статья поступила в редакцию 11.05.2021.

Несмотря на то, что взаимоотношения России и Беларуси в настоящее время являются наиболее экономически развитыми среди всех стран постсоветского пространства, их интеграция носит волнообразный характер. Многие исследователи [1, 12, 16, 18, 19] объясняют это тем, что наибольшего взаимопонимания России и Беларуси удалось достичь не в экономической, а во внешнеполитической и военно-стратегической сферах. При этом на протяжении 20 лет наибольший объем противоречий аккумулируется в области экономической интеграции [11, 13, 14, 17]. Доказательством этого может служить факт, что не были достигнуты основные цели создания этого интеграционного проекта [8]. Вместе с тем, на словах Россия и Белоруссия заинтересованы в дальнейшем углублении экономической интеграции.

При проведении ФГБУН «Институт экономики УрО РАН» и ГНУ «Институт экономики НАН Беларуси» научного исследования на тему «Инструментарий оценки взаимодействия регионов России и Беларуси в промышленно-технологическом развитии и обоснования его приоритетов в условиях углубления интеграционных процессов и глобальных вызовов», мы выявили, что реализуемая политика импортозамещения в Республике Беларусь воспринимается некоторыми российскими региональными предприятиями как барьер, препятствующий углублению экономической интеграции России и Беларуси.

Статья структурирована следующим образом: в первой части описан дизайн эмпирического исследования. Вторая часть посвящена анализу подходов к формированию политики импортозамещения в Республике Беларусь. Третья часть включает исследование восприятия респондентами реализуемой в Беларуси политики импортозамещения.

#### *Материалы и методы*

Цель исследования – анализ восприятия российскими предприятиями существующей политики импортозамещения в Республике Беларусь.

Методы исследования – полуструктурированное фокусированное интервью с представителями (собственники, руководители) предприятий Свердловской области, включающее следующие блоки: поведение предприятий Свердловской области на рынках Республики Беларусь; отношение к интеграционным объединениям с участием Российской Федерации и Республики Беларусь (Союзное государство, ЕАЭС, влияние санкций/контрсанкций); оценка эффективности организационной поддержки федеральной, региональной и местной власти; восприятие предприятиями Свердловской области экономической интеграции России и Беларуси (Программа экономической интеграции; что мешает (барьеры) и что нужно сделать (шаги)); перспективы углубления экономической интеграции (на ближайшие 3-5 лет).

Объект исследования – предприятия и организации Свердловской области, которые: в период с 07.08.2019 по 01.06.2020 гг. оформили сертификаты происхождения на экспорт продукции (работ, услуг) в Республику Беларусь; по информации, предоставленной Уральской Торгово-Промышленной Палатой, заинтересованы в сотрудничестве с предприятиями Республики Беларусь; по информации Министерства международных и внешнеэкономических связей Свердловской области имеют деловые контакты с партнерами в Республике Беларусь.

Сроки проведения интервью: 14 сентября 2020 – 17 ноября 2020 гг. Продолжительность одного интервью – от 25 мин до 1,5 часов.

Характеристика респондентов. В выборку попало 45 предприятий (гражданская продукция), из которых было опрошено 28 (отклик на интервью составил 62,2%), после отбраковки интервью в исследовании приняло участие 23 предприятия. 78% опрошенных предприятий расположено в г. Екатеринбурге, 22% в Свердловской области. Распределение по видам деятельности (укрупнено): 35% – энергосектор; 31% – медицинские изделия и оборудование; 17% – другие группы машиностроения, включая инжиниринг; 17% – прочие. В выборке примерно одинаковое число респондентов, принадлежащее на малый и средний бизнес (с численностью до 250 чел.) и на крупные компании – 52% (12 респондентов) и 48% (11 респондентов), соответственно. 21,7% респондентов сохранили экономические связи со времен СССР; около 70% предприятий вышли на рынок Беларуси уже после создания Союзного государства.

Исследование зафиксировало мнение респондентов об особенностях реализации политики импортозамещения в Республике Беларусь.

*Результаты и их обсуждение*

В отличие от России, инициировавшей Программу импортозамещения только в 2014 году, в Республике Беларусь идея импортозамещения на законодательном уровне была реализована еще в 1997 году. На государственном уровне в Беларуси под импортозамещением понимается «государственная политика, направленная на рационализацию импорта товаров и услуг посредством стимулирования отечественных производителей аналогичных продуктов, создание на территории страны новых предприятий, в том числе и с участием иностранного капитала для организации выпуска продукции, которая прежде импортировалась» [3]. Основные подходы к формированию политики импортозамещения в Республике Беларусь представлены в таблице.

Таблица

**Подходы к реализации политики импортозамещения в Республике Беларусь**

Год	Подходы к политике импортозамещения	Реализация
1997-2000	Программы импортозамещения разрабатывались ежегодно	Государственная программа импортозамещения, одобренная Президентом Республики Беларусь 7 июля 1997 г. № 09/124-418 и Президиумом Совета Министров Республики Беларусь (протокол № 6 от 8 апреля 1997 г.)
2001-2010	Переход на пятилетние программы импортозамещения	Государственная программа импортозамещения в 2001-2005 годах: завершено 109 проектов, произведено импортозамещающей продукции на сумму около 1,5 млрд долларов, в том числе на экспорт поставлено товаров на более чем 640 млн долларов [2]. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 24 марта 2006 г. №402 «О Государственной программе импортозамещения на 2006-2010 годы»: в 2010 году на единицу стоимости произведенного продукта будет использоваться 0,477-0,437 единицы импорта (против 0,595 в 2005 году) [7]
2011	Схема работ по замещению импортируемых в страну товаров (предложена впервые в 2009 г., действует по настоящее время)	Определены критерии для отбора продукции с целью импортозамещения. За отраслевыми органами государственного управления и облисполкомами закреплена каждая отобранная товарная позиция (по отраслевой принадлежности), по которым они являются ответственными за обеспечение улучшения внешнеторговой ситуации в стране в целом [10]
2016	«Рациональное импортозамещение»	Экспортоориентированность импортозамещения. «Валютоокупаемость» новых проектов по импортозамещению
2021	«Рациональное и эффективное импортозамещение»	Реализация отраслевых и региональных планов по импортозамещению в целях обеспечения в 2025 году роста производства импортозамещающей продукции до 22,3 млрд долларов США, в том числе за счет освоения 260 новых видов такой продукции, в том числе около 25 принципиально новых для республики [9, с. 31]

С 2000-х годов импортозамещение в Республике Беларусь стало рассматриваться в качестве государственной политики по совершенствованию структуры импортируемой продукции (работ, услуг) с целью стимулирования производителей, находящихся на территории Республики Беларусь, выпускать продукцию, которая ранее импортировалась из других государств, в том числе и из России. Такой подход потребовал реализации системных мер по замещению импортируемых в Беларусь товаров (Схема работ по замещению импортируемых в страну товаров, одобрена Главой Республики Беларусь в 2009 году), для чего были определены товарные позиции для импортозамещения, введены пороговые значения для отнесения продукции к подлежащей импортозамещению, и закреплены ответственные органы (отраслевые, региональные) государственного управления [4, с. 4].

Уже к 2015 году Схемой работ по замещению импортируемой продукции, по данным Евразийской комиссии ЕАЭС, было охвачено около 2 тыс. кодов ТН ВЭД ЕАЭС [10, с. 344]. Результаты проведенного анализа позволили выявить следующие основные характеристики реализуемой политики импортозамещения в Беларуси:

- политика импортозамещения в Беларуси носит многоуровневый характер: разрабатывается большое количество программ импортозамещения на республиканском и региональном уровнях, а также существуют отраслевые программы импортозамещения;
- ежегодно Министерство антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь разрабатывает «Перечень потребительских товаров, предлагаемых для освоения их производства, выпуска импортозамещающей продукции и развития ассортимента с учетом конъюнктуры рынка», включающий две групп товаров: товары, производство которых осуществляется в республике, но в недостаточном количестве и ассортименте, или которые не полностью удовлетворяют спрос по отдельным параметрам (свойствам); товары, не производимые в Республике Беларусь. В 2021 году этот перечень содержит 134 позиции по номенклатуре товаров из первой группы и 221 позицию по номенклатуре товаров из второй группы [5];
- реализация политики импортозамещения в Республике Беларусь оценивается экономическим и политическим блоком страны как крайне результативная [15, с. 46];
- политика импортозамещения носит явно протекционистский характер, в частности характеризуется ограничением допуска иностранных (в том числе российских) производителей к торгам. Постановлением Совета Министров от 15 марта 2012 года № 229 «предусмотрен механизм отсеечения третьего участника торгов. Если в конкурсе участвует две или более белорусских компаний производителя, то третья, иностранная, отсекается от торгов. Это также является одним из механизмов защиты отечественного производителя и ухода от избыточной конкуренции» [6].

Все вышеперечисленное приводит к тому, что реализуемая политика импортозамещения в Беларуси выступает одним из барьеров российско-белорусской экономической интеграции в рамках Союзного государства. Следует отметить, что восприятие политики импортозамещения в Беларуси предприятиями-респондентами зависит от того, есть ли на территории Республики Беларусь местные производители аналогичной продукции:

- если российское предприятие поставляет продукцию, которую не производят в Беларуси, то программа импортозамещения не является барьером для работы на белорусском рынке (респонденты: «Нет, у нас профиль другой продукции. Просто таких аналогов [оборудования] в Беларуси не производится»; «к нам это не относится, [поскольку] они не производят это [оборудование] у себя на территории [Республики Беларусь]»);
- если есть производители аналогичной продукции на территории Республики Беларусь, то российским предприятиям становится практически невозможно (или невыгодно) участвовать в конкурсных процедурах на поставку продукции из-за действующей в Республике Беларусь программы импортозамещения (респондент: «у них [в Беларуси] политика импортозамещения доходит до абсурда!»).

По мнению респондентов, реализация политики импортозамещения в Республике Беларусь зачастую характеризуется следующими форматами:

- ярлык «Made in Belarus». Белорусские предприятия покупают продукцию с высокой степенью готовности/готовое оборудование и выдают за «Сделано в Беларуси» (респонденты: «там есть один местный производитель вот тот же «[название белорусского предприятия]», но у них реального осуществления программы так называемой «локализации» нет – берут абсолютно отсталое убитое оборудование в Иране, клеят свой ярлык, и это якобы называется «Made in Belarus»; «в действительности, если у нас есть три предприятия в Белоруссии, с которыми мы работаем, то одно из них закупает полуфабрикаты. То есть они покупают наши полуфабрикаты, сами их чуть-чуть отбивают, докрашивают и получают [название продукции], по сути дела, нашу, но с брендом «Made in Belarus». Единственно, что они нас научились обходить, они покупают наши полуфабрикаты на стадии 85%-готовности, у себя их дорабатывают, по сути дела, просто точат и красят»);
- изначально проект по импортозамещению реализуется иностранцами, но потом производство переходит, например, на местное сырьё, и продукция, производимая на территории Беларуси, становится менее конкурентоспособной (респондент: «зависимость от государственной политики. Если Батька говорит, что нужно импортозамещать, то они берут краску местную: то ли [название зарубежной фирмы], то ли [название зарубежной фирмы] строили завод [на территории Республики Беларусь]. Они [иностранцы] привезли технологию, построили завод и там технологии поставили,

людей обучили, на первый цикл привезли сырье – прям шикарная краска получилась! Промышленная прям, по-взрослому всё. А потом, когда возник вопрос, чтобы вторую партию выпускать, у них пришёл вопрос с их Минфина на тему того, «а что это вы, ребята, хотите на иностранном [сырье]? У нас, что, местного [сырья] нет что ли? Что мы краску сделать не можем?» Они [белорусский завод] взяли местные компоненты, изготовленные местными [белорусскими] производителями, и получили «уфимскую эмаль», которую берут заборы красить»);

- активная борьба с импортом, в том числе и российским (респонденты: «там есть активная борьба с импортом – программа импортозамещения, и лично нам это мешает. Потому что директор предприятия говорит нам, что «мне незачем покупать импортную продукцию, если я должен найти что-то местное»; «программа импортозамещения! Когда наши специалисты там были в составе делегации, включая нашего губернатора, они ходили, общались с местными фермерами – наша продукция там нужна, востребована; она там пользуется популярностью (не конкретно [даже] наша, а сельскохозяйственный инвентарь). Но нашу продукцию они не закупают!»).

### *Заключение*

Таким образом, анализ восприятия политики импортозамещения, реализуемой в Республике Беларусь, показал, что импортозамещение часто рассматривается российскими предприятиями как существенный барьер, препятствующий экономической интеграции России и Беларуси в рамках Союзного государства. При этом российские предприятия отмечают, что в России белорусские производители, как правило, приравнены к российским производителям, в противовес ситуации с российскими предприятиями в Республике Беларусь. По мнению опрошенных предприятий, приравнивание российских предприятий к белорусским производителям на территории Республики Беларусь позволило бы создать честную конкуренцию и способствовало бы углублению российско-белорусской экономической интеграции.

### *Благодарности*

Исследование выполнено при поддержке Российского Фонда Фундаментальных Исследований, проект № 20-510-00023 Бел\_а.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Буконкин Д.А. Проблемы отложенной интеграции: что мешает Беларуси и России усилить Союзное государство // Евразия. Эксперт. 03.03.2021.
2. В Беларуси утверждена Государственная программа импортозамещения на 2006-2010 годы. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://archive.government.by/ru/rus\\_solution1471.html](http://archive.government.by/ru/rus_solution1471.html) (дата обращения 20.02.2021).
3. Идеи для импортозамещения. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.economy.gov.by/ru/idei\\_importozames-ru/#:~:text=Политика%20импортозамещения%20в%20Республике%20Бела%](https://www.economy.gov.by/ru/idei_importozames-ru/#:~:text=Политика%20импортозамещения%20в%20Республике%20Бела%20) (дата обращения 01.05.2021).
4. Мерещенко О.Ю. Импортозамещение: Российская практика и Международный опыт (на примере Республики Беларусь) // Политика, экономика и инновации. 2016. № 6.
5. Перечень потребительских товаров, предлагаемых для освоения их производства, выпуска импортозамещающей продукции и развития ассортимента с учетом конъюнктуры рынка в 2021 году. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://mart.gov.by/sites/mart/home/activities/regulation-trade/import.html> (дата обращения 06.05.2021).
6. По программе импортозамещения в следующей пятилетке в стране будет освоен выпуск 260 видов новых товаров. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.sb.by/articles/zameshchenie-s-pritselom-na-eksport.html> (дата обращения 19.04.2021)
7. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 24 марта 2006 г. № 402 «О Государственной программе импортозамещения на 2006-2010 годы».
8. Программа действий Российской Федерации и Республики Беларусь по реализации положений Договора о создании Союзного государства. 08.12.1999.
9. Программа деятельности Правительства Республики Беларусь на период до 2025 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://government.by/upload/docs/file2635c85fcdcb1ca5.PDF> (дата обращения 21.04.2021).
10. Результаты научно-исследовательской работы по теме «Решение задач импортозамещения за счет развития промышленного сотрудничества государств-членов Евразийского экономического союза (ЕАЭС) на основе анализа промышленных комплексов и общего рынка ЕАЭС». [Электронный ресурс]. Режим доступа:



<http://www.eurasiancommission.org/ru/NIR/Lists/List/DispForm.aspx?ID=161&ContentTypeId=0x01002110E62F7E25A24DB824E882270A5638> (дата обращения 19.02.2021).

11. *Селиванова И.Ф.* Российско-белорусские отношения: Союзное государство или союз государств? // Мир перемен. 2006. № 2. С. 184-187.
12. *Суздальцев А.И.* Кризис Союзного государства Беларуси и России // Мировая экономика и международные отношения. 2020. Том 64. № 3. С. 56-67. DOI: 10.20542/0131-2227-2020-64-3-56-67
13. *Суздальцев А.И.* Республика Беларусь: Эволюция политики балансирования между Союзным государством Белоруссии и России и Евразийским экономическим союзом // Актуальные проблемы Европы. 2021. № 1 (109). С. 193-232. DOI: 10.31249/ape/2021.01.09
14. *Ушкалова Д.И.* К вопросу о применимости существующих теорий экономической интеграции к взаимодействию России со странами «поояса соседства» // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2013. № 5. С. 150-160.
15. *Червинский Е.* Процессы трансформации политики импортозамещения в Беларуси // Наука и инновации. 2013. № 127. С. 44-48.
16. *Шурубович А.В.* Союзное государство и актуальные проблемы российско-белорусской интеграции // Проблемы постсоветского пространства. 2019. № 6. С. 244-258. DOI: 10.24975/2313-8920-2019-6-3-244-258
17. *Эпштейн В.А., Вильчинский А.С.* Проблемные узлы интеграционного взаимодействия России и Белоруссии // Мир русскоговорящих стран. 2020. № 1 (3). С. 22-34. DOI: 10.20323/2658-7866-2020-1-3-22-34
18. *Pugačiauskas V.* The Russian – Belarusian Integration: Political Puzzles of «31 Roadmaps» // Lithuanian Annual Strategic Review. 2020. Vol. 18 (1). P. 177-193. DOI: 10.47459/lasr.2020.18.8
19. *Polglase-Korostelev G.* The Union State: a changing relationship between Belarus and Russia // Journal of the Belarusian State University. International Relations. 2019. № 2. P. 38-46.

Башминов А.В.

**СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

**Аннотация.** В современных условиях под влиянием изменений социально-экономической среды и развития методологии менеджмента происходит изменение инструментов управления организациями. При этом инструменты управления дифференцируются в зависимости от объекта управления – организации. В частности, происходит активное развитие теории и практики управления некоммерческими организациями. В статье выделены особенности менеджмента некоммерческих организаций.

**Ключевые слова.** Система менеджмента, некоммерческая организация, принципы менеджмента, инструменты управления, цифровизация, сетевизация, лидерство, саморазвитие.

Bashminov A.V.

**SPECIFIC MANAGEMENT OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS**

**Abstract.** In modern conditions, under the influence of changes in the socio-economic environment and the development of management methodology, there is a change in the tools for managing organizations. At the same time, management tools are differentiated depending on the management object (the organization). There is an active development of the theory and practice of management of non-profit organizations. The article highlights the features of the management of non-profit organizations.

**Keywords.** Management system, non-profit organization, management principles, management tools, digitalization, networkization, leadership, self-development.

**Введение**

Современный этап развития экономики и общества проходит под влиянием множества самых разнообразных факторов и явлений, действие которых многократно усиливает друг друга, трансформируя уже привычные и устоявшиеся способы и правила поведения, а также восприятие различных субъектов общества. В полной мере это относится к теории и практике менеджмента, в первую очередь – к теории и практике управления некоммерческими организациями.

Привычное понимание места и роли некоммерческих организаций как выразителей общественных интересов и/или специальных агентов, реализующих часть общественных функций по предоставлению общественно значимых услуг населению, начинает уступать место их пониманию как ведущего участника различных сообществ, обеспечивающего за счет своей деятельности и привлечение дополнительных доходов в бюджеты территорий, и в обеспечение занятости, и решение целого комплекса социальных проблем [1-3 и проч.]. Безусловно, такого рода трансформации требуют научного осмысления.

---

ГРНТИ 06.39.41

© Башминов А.В., 2021

Александр Васильевич Башминов – старший преподаватель кафедры экономики и управления Прикамского социального института (г. Пермь).

Контактные данные для связи с автором: 614010, г. Пермь, ул. Куйбышева, 98а (Russia, Perm, Kuibysheva str., 98a). E-mail: a.bashminov@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 30.03.2021.

*Факторы трансформации некоммерческих организаций*

Трансформация роли некоммерческих организаций в современном обществе возникла не одномоментно, а явилась результатом действия ряда ключевых факторов, сложившихся на рубеже XX-XXI веков и активно действующих сегодня на многие процессы экономического и общественного развития. Исследование комплекса факторов, оказывающих наиболее сильное влияние на развитие и управление некоммерческими организациями, позволило выделить из всего их многообразия несколько ключевых:

1. Переход человечества к новому технологическому укладу (в частности, за счет активной цифровизации всех социальных и экономических процессов) [4, 5], характеризующемуся кардинальным изменением подходов к оценке места и роли человека в трудовой (производственной) деятельности, что привело к развитию гуманистического подхода в рамках теорий менеджмента и изменению на этой основе фундаментальных методов управления предприятиями и организациями. То есть, первый фактор – это трансформация теории и практики менеджмента в целом в ответ на запрос трансформирующегося общества и экономики как единой системы.

2. Экономические кризисы конца XX – начала XXI вв. [6, 7, 8], повлекшие за собой серьезные изменения в подходах и в самой оценке места и роли некоммерческих организаций в современном обществе. Прежде всего, эти изменения коснулись государственной (бюджетной) поддержки их деятельности и создания специальной системы частно-публичного финансирования (в области практики менеджмента это выразилось в необходимости проведения регулярной оценки качества менеджмента бюджетных и небюджетных некоммерческих организаций, а также в поиске новых возможностей, каналов и путей финансирования их деятельности).

3. Рост популярности концепции социальной ответственности всех субъектов экономики и общества перед гражданами и их сообществами [9, 10]. Следование (или неследование) принципам социальной ответственности все более существенно влияет на рейтинг и имидж организаций, что привело к требованию отражения социальной ответственности в отчетных документах предприятий и организаций. Особое значение это имеет для организаций некоммерческих, т.к. цели создания и методы организации их деятельности являются по своей природе социально-ориентированными, социально ответственными.

4. Активное развитие процессов сетевизации во всех сферах жизнедеятельности, что стимулируется развитием процессов цифровизации и роста проникновения информационно-коммуникационных технологий [11, 12, 13]. Это спровоцировало значительное усложнение внешней среды организаций за счет роста числа взаимосвязей и расширения разнообразия их содержания. Цифровизация экономики и общества привела к резкому ускорению взаимодействия между субъектами и, соответственно, к необходимости более быстрой ответной реакции на изменения внешней среды организаций.

Проявление каждого из этих факторов по отдельности является достаточно значимым для развития теории и практики менеджмента, но в совокупности их влияние оказалось синергетичным и привело к необходимости трансформации деятельности – в первую очередь – некоммерческих организаций. Проанализируем их более подробно в дальнейшем изложении. В последние несколько десятилетий происходит активизация научных исследований по нескольким направлениям [14]:

во-первых, все более актуальными становятся вопросы поиска возможностей управления доходами (прибыльностью) предприятий и организаций. Особенно актуальной эта проблематика является для некоммерческих организаций, которые вынуждены постоянно изыскиваться средства для осуществления своей деятельности, т.к. не являются в подавляющем большинстве случаев самоокупаемыми и требуют внешнего финансирования;

во-вторых, в последние годы продолжают активно развиваться исследования в рамках гуманистической концепции управления, трактующей работников организаций как специфических носителей знаний, умений и навыков, которые являются критически значимым ресурсом для развития;

в-третьих, сформировалось крупное и все более активно применяемое во всех областях менеджмента направление развития управленческой мысли – саморазвитие и самоорганизация, объединяющее в себе современные подходы в рамках теорий лидерства, самооценки, саморазвития, самоорганизации различных субъектов.

*Теоретико-методические аспекты развития управления некоммерческими организациями*

Не рассматривая всю историю становления и развития гуманистического подхода в менеджменте, отметим, что в отношении некоммерческих организаций это направление развивается преимущественно в контексте теоретических блоков лидерства и инноваций. Формирование нового технологического уклада, опирающегося не только на активное использование инновационных технологий, но и на новый подход к месту и роли человека в предпринимательской, трудовой, хозяйственной, творческой, инновационной деятельности, привело к существенному усилению внимания к творческим способностям людей, к стимулированию их креативности и предприимчивости. Поэтому перед менеджерами встает задача раскрытия и стимулирования творческих способностей работников, активизация их креативных возможностей.

Задача раскрытия и стимулирования творческих способностей людей, активизации их креативных возможностей тесно связана с теорией лидерства [15, 16, 17]. Это направление в науке менеджмента «пересекается» с теориями управления изменениями и управления на основе изменений и теориями саморазвития и самоорганизации. Современные наработки в рамках теории лидерства особенно актуальны для тех направлений деятельности, где лидерство имеет ключевое значение, поскольку именно на основе лидерства создаются конкурентоспособные команды. Прежде всего, это касается фирм IT-сектора, научных и исследовательских организаций, организаций креативной сферы и творческих команд, а также многих некоммерческих организаций, включая спортивные команды, спортивные клубы и др. [18].

Изучение теорий лидерства показало, что, несмотря на разнообразие работ, часть вопросов остается нерешенной или существуют различные подходы и трактовки к их решению. Например, до сих пор остается недостаточно исследованным вопрос об источниках формирования власти и авторитета лидера. Кроме того, во многих исследованиях происходит смешение и подмена таких понятий как «развитие лидера» и «развитие лидерства». В результате во многих практических рекомендациях и тренинговых программах, посвященных развитию лидерства, на самом деле говорят о методах, инструментах формах развитии отдельных лидеров в организации, о методах, которые позволяют развивать лидерские качества руководителей, а не о развитии лидерства вообще [19].

Для достаточно большого количества видов человеческой деятельности, особенно реализуемых через посредство некоммерческих организаций, именно лидерство в широком его понимании начинает играть все более важную роль не только для эффективного функционирования системы менеджмента организации, но и для управления деятельностью сотрудников, членов организации, для стимулирования их более эффективной, высококачественной работы и достижения целей. Любые творческие, креативные виды деятельности, осуществляемые как в команде, так и индивидуально, во многом завязаны именно на стимулирование индивидуальных достижений, на победу над другими, на лидерство. Успех некоммерческих организаций, которые не могут соревноваться по традиционным показателям, таким как чистая прибыль и др., определяется именно через категории лидерства, первенства в своей области и т.д.

Практическая значимость лидерства и наличия у руководителей лидерских качеств нашли свое отражение в программах подготовки современных менеджеров и методиках оценки качества менеджмента некоммерческих организаций. Так, в повсеместно внедряемой в практику оценки качества менеджмента бюджетных организаций модели САФ, лидерство является первым по порядку и значимости критерием оценки качества менеджмента. С другой стороны, усиление внимания к лидерству и требования наличия у руководителей лидерских навыков привело к тому, что образовательные программы по подготовке и переподготовке менеджеров в бизнес-школах переориентированы с подготовки менеджеров-универсалов, которая преобладала еще совсем недавно, на воспитание лидеров.

Теории лидерства тесно связаны и переплетаются с теориями саморазвития и самоорганизации. Саморазвивающиеся системы обладают свойствами открытости, способностью к активному обмену элементами и информацией с внешней средой, групповым взаимодействием, способностью к самостоятельному разрешению конфликтов. В таких системах формируются особые информационные структуры, фиксирующие важные для целостности системы особенности ее взаимодействия со средой. Особенностью процесса саморазвития является то, что при появлении новых элементов и уровней организации, новых, относительно самостоятельных подсистем, базовая система управления трансформируется, возникают новые параметры порядка, новые типы прямых и обратных связей.

Что касается выделения основных принципов и инструментов саморазвития и самоорганизации, которые могут быть применены к анализу особенностей функционирования некоммерческих организаций и управления ими, то к ним можно отнести: наличие общего интереса у множества людей, тождественность групповых и личных целей, делегирование власти, гибкое распределение власти, согласие с распределением ролей, способность группы эффективно решать возникающие проблемы, наличие лидера, разнообразие стимулов, внутренняя мотивация, инициативность, адаптивность.

Необходимое в новых условиях изменение способов мышления людей, их поведения и отношения к внешним и внутренним факторам воздействия, а также к пониманию и осознанию их личной роли в организации можно сформировать с помощью специальных методов управления изменениями. При правильном построении процесса адаптации членов организации к изменениям, необходимо организовать систему коллективного обсуждения изменений, причем как уже происходящих, так и возможных в перспективе. Такое обсуждение позволит снизить негативные аспекты восприятия изменений, особенно если такие изменения инициированы руководством организации, а не являются результатом движения «снизу».

При создании системы управления изменениями нужно четко помнить, что конечной целью таких действий является формирование позитивного восприятия изменений, понимание их неизбежности и подавление стремлений «оставить все как есть». Это достигается на основе разработки специальной программы изменений и организации эффективного процесса коммуникаций, позволяющего людям получать информацию о цели и причинах предстоящих изменений, об их ожидаемых результатах, о ходе их реализации. Также программа изменений должна предусматривать процедуры формирования у членов организации новых навыков и компетенций, обучение новым способам их применения.

Формирование у членов организации адекватного подхода к пониманию проблем и необходимости проведения изменений обеспечивает устранение разрыва между общей стратегией изменений и индивидуальным поведением членов организации. Для обеспечения главной цели управления организацией в рамках программы управления изменениями необходимо, чтобы вносимые в структуру и механизм управления организацией изменения соответствовали целям и задачам управления в целом, каждому отдельному направлению деятельности и были адекватно восприняты как сотрудниками, отвечающими за реализацию изменений, так и всем коллективом организации.

Эффективное управление изменениями в значительной степени опирается на возможность обучения членов организации необходимым действиям и адекватному восприятию ситуации в условиях происходящих изменений. В теориях организационного обучения традиционно выделяется пять направлений (блоков) обучения сотрудников организаций:

- системное мышление;
- личное мастерство;
- ментальные качества;
- общее видение траектории изменений;
- групповое обучение.

Еще одним важным вопросом, имеющим непосредственное отношение к теории и практике управления на основе изменений, является вопрос выбора инструментов и методов для проведения организационных изменений. Как показала практика, наиболее широко используются следующие методы проведения организационных изменений: метод постепенного совершенствования бизнес-процессов, метод структурирования функции качества, метод совершенствования, метод FAST.

Что касается группы методов реинжиниринга, которые наиболее часто описываются в специализированной литературе по управлению изменениями, то в большей степени они подходят для производственных и бизнес-компаний, и в меньшей степени – для некоммерческих организаций. Основное назначение методов реинжиниринга бизнес-процессов заключается в установлении оптимального состояния основного бизнес-процесса и определении наилучшего способа доведения существующего бизнес-процесса до оптимального состояния.

#### *Заключение*

Проведенный анализ позволил установить, что, несмотря на наличие значительного числа общих черт у коммерческих и некоммерческих организаций, последние отличаются значительным своеобразием,

т.к. их развитие и функционирование находятся под влиянием иного набора ключевых факторов. Учет этих факторов позволил автору обосновать состав принципов и инструментов управления некоммерческими организациями, адаптированных к их специфике.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Пролубников А.В. Развитие государственно-частного партнерства: экосистемный подход // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. № 4 (124). С. 63-68.
2. Руденко М.Н., Багаутдинова И.В. Специфика внедрения проектного управления в учреждениях здравоохранения // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. № 4 (112). С. 106-116.
3. Суровнева А.А., Полянин А.В., Головина Т.А. Методический подход к управлению некоммерческой организацией с использованием инструментов антикризисного менеджмента // Успехи современной науки и образования. 2017. Т. 3. № 3. С. 146-151.
4. Институциональная трансформация социально-экономических систем в условиях цифровизации: состояние, тренды, проблемы и перспективы / Вертакова Ю.В., Андросова И.В., Акулова Ю.А. и др. Курск: Университетская книга, 2020.
5. Руденко М.Н., Грибанов Ю.И. Тенденции цифровизации и сервисизации экономики // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2019. № 2 (40). С. 5-8.
6. Государство и рынок: механизмы и методы регулирования в условиях преодоления кризиса / Андреев А.М., Бабанчикова О.А., Бережной И.В. и др.; Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов. СПб., 2010. Том 2.
7. Конкурентоспособность и прорывное позиционирование в посткризисный период / Пашкус Н.А., Александрова А.И., Алексунин В.А. и др.; Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена. СПб., 2011.
8. Плотников В.А., Федотова Г.В. Государственная бюджетная политика в условиях кризиса: региональный аспект // Управленческое консультирование. 2015. № 4 (76). С. 59-69.
9. Вертакова Ю.В., Чулакова А.Л. Системное управление корпоративной социальной ответственностью градообразующих предприятий // Известия Юго-Западного государственного университета. 2014. № 2 (53). С. 35-46.
10. Голубкова Н.А. Институционализация корпоративной социальной ответственности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2017. № 2 (104). С. 128-130.
11. Алена К.А., Грибанов Ю.И. Развитие механизма формирования компетентностного потенциала управления с использованием возможностей сетевизации и цифровизации социально-экономических систем // Креативная экономика. 2019. Т. 13. № 3. С. 517-522.
12. Гузырь В.В. Блокчейн как цифровая основа сетевизации экономики // Экономика и управление инновациями. 2019. № 4 (11). С. 4-19.
13. Карпова Г.А., Волошинова М.В., Хорева Л.В. Подготовка кадров для сферы рекреации и туризма: сетевизация и профессиональные стандарты // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2019. № 3 (3). С. 27-35.
14. Мингалева Ж.А., Башинов А.В. Методические особенности применения модели САФ для оценки качества менеджмента некоммерческих организаций (на примере профессионального баскетбольного клуба) // Вопросы управления. 2020. № 3 (64). С. 169-179.
15. Башинов А.В. Особенности управления профессиональным спортивным клубом // Экономика и предпринимательство. 2014. № 9 (50). С. 766-768.
16. Костин К.Б. Развитие корпоративной культуры в международном бизнесе // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. № 3 (111). С. 29-35.
17. Сигов В.И., Горчаков С.Е. Актуальные исследовательские программы в теории организационного поведения // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. № 4 (124). С. 96-100.
18. Чжао Ш., Хэ Я. Координация процессов создания, внедрения и адаптации инновационных технологий современными компаниями // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. № 5 (125). С. 171-177.
19. Башинов А.В. Развитие гуманистических подходов к управлению организацией // Экономика и предпринимательство. 2013. № 12-4 (41). С. 499-501.

Золотухина Ю.В.

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

***Аннотация.** Организация информационного обмена в эпоху активного воспроизводства, обработки и передачи данных является одной из приоритетных задач цифровой экономики. Многие хозяйствующие субъекты используют информационные системы, обеспечивающие поддержку их бизнес-процессов, но не ориентированные на информационное взаимодействие. В связи с этим исследование информационного взаимодействия организаций в условиях цифровой экономики становится одним из приоритетных вопросов.*

***Ключевые слова.** Информация, информационное взаимодействие, цифровая экономика.*

Zolotukhina Yu.V.

## INFORMATION INTERACTION OF ORGANIZATIONS IN THE DIGITAL ECONOMY

***Abstract.** Organization of information exchange in the era of active reproduction, processing and transmission of data is one of the priority tasks of the digital economy. Many business entities use information systems that support their business processes but are not focused on information interaction. In this regard, the study of information interaction in the digital economy is becoming one of the priorities.*

***Keywords.** Information, communication, digital economy.*

### *Введение*

В современных реалиях доминирующей тенденцией развития общества становится переход к новому типу – открытому информационному обществу, характерными чертами которого являются активное внедрение и применение информационно-телекоммуникационных технологий, средств связи и передачи информации, онлайн-коммуникации. Таким образом, информация, информационные процессы и обеспечивающие их информационные технологии играют важную роль во всех сферах деятельности, определяя направления дальнейшего взаимодействия. Информационные процессы оказывают кардинальное воздействие на социально-экономическое, политическое, научно-техническое развитие общества, формируют новое мировоззрение, морально-психологические, поведенческие аспекты жизнедеятельности, трансформируют процессы и способы взаимодействия в контексте всего общества, государства, бизнеса [1, 12, 16, 17 и др.].

### *Сущность информационного взаимодействия организаций*

В современных условиях процессы информационного взаимодействия организаций выходят на первый план и становятся приоритетными. Задача повышения эффективности процесса управления информационным взаимодействием организаций в условиях цифровой экономики становится актуальной и требует дальнейшей проработки.

---

ГРНТИ 06.39.41

© Золотухина Ю.В., 2021

Юлия Вячеславовна Золотухина – аспирант кафедры управления государственными и муниципальными закупками Московского городского университета управления Правительства Москвы им. Ю.М. Лужкова.

Контактные данные для связи с автором: 107045, Москва, ул. Сретенка, 28/1 (Russia, Moscow, Sretenka str., 28/1).  
E-mail: ulechka-210287@yandex.ru.

Статья поступила в редакцию 11.04.2021.

«Взаимодействие» является фундаментальной категорией, оно находится в глубинной связи с понятием «структура» и выступает как интегрирующий фактор, посредством которого происходит объединение частей в определенный тип целостности. В результате формируются системы, то есть целостности, обладающие новыми, уникальными свойствами. Можно выделить три основных компонента, обеспечивающих процесс информационного взаимодействия и определяющих его внутреннюю логику. Это – информация, информационная система, информационное пространство [2].

Особую роль играют информационные взаимодействия в современных организациях, что вызвано современным этапом научно-технического развития, происходящего под сильным влиянием цифровизации. Все чаще информационное взаимодействие, как локальное (между подразделениями организаций), так и глобальное (между разными организациями и их группами) происходит на основе цифровых технологий [3]. При этом, информационные взаимодействия имеют отличия от информационных воздействий или информирования [4, 5], поскольку последнее означает лишь передачу информации и является односторонним процессом. Взаимодействие же – процесс двусторонний, значит – итерационный и вариативный.

На практике взаимодействие в экономике, как правило, происходит между поставщиком и потребителем. Эти действия вместе образуют деловое или рыночное взаимодействие, поскольку этот обмен информацией так или иначе связан с совершением обменных сделок, в ходе которых переходят права собственности на товары, полуфабрикаты и иные активы. Части этого взаимодействия состоят из обмена информацией (например, деловое общение), а части его можно обозначить как обмен ценностями, то есть обмен продуктами (товарами / услугами) на деньги. Деловое общение нельзя рассматривать как простую передачу информации. Деловое общение состоит из коммуникативных действий, включающих в себя как репрезентацию окружения, так и определенных «создателей отношений».

#### *Моделирование информационного взаимодействия организаций*

Общих теорий, касающихся межорганизационных взаимодействий, в чистом виде в литературе не упоминается. В качестве теорий деловых взаимодействий может выступать, например, сетевой подход и маркетинг взаимоотношений [11, 13]. Для описания и понимания бизнес-транзакций между клиентами и поставщиками можно использовать фазовую модель теории бизнес-действий (ВАТ) [6]. Графически эта модель представлена на рисунке 1, где четко обозначены ее этапы.

Деловое взаимодействие разделено на шесть основных этапов: создание бизнес-предпосылок – выявление и поиск контактов – предложение – заключение контракта – выполнение – оценка. Первый этап связан с созданием предпосылок для ведения бизнеса. Вторую и третью фазы вместе можно рассматривать как деловой интерес бизнес-взаимодействия. На втором этапе обе стороны ищут контакт. Когда поставщик и покупатель нашли друг друга, они готовы установить контакт и, возможно, начать переговоры (третья фаза). Делаются заявки и встречные заявки. Выражаются желание и спрос заказчика, поставщик может делать разные предложения.

На четвертом этапе заказчик и поставщик приходят к соглашению относительно деловой операции. Контракт – это взаимное коммуникативное действие, выражающее взаимные обязательства сделки; т.е. обязательства в отношении будущих действий. Эти разные обязательства должны быть выполнены, в противном случае договор будет расторгнут. Поставщик должен доставить, а покупатель – оплатить (пятый этап). Шестой этап включает оценку выполнения обязательств по взаимодействию. Им завершается процесс взаимодействия.

Мачуева Д.А. и Ажмухамедов И.М. описали алгоритм имитационного моделирования процесса информационного взаимодействия (ИВ) в социальной системе, который может быть описан следующим образом [8]:

- 1) формирование информационного блока, относящегося к определенной тематике, для распространения в ходе ИВ;
- 2) определение начального вектора мнений участников;
- 3) задание размера иницирующего множества, состоящего из участников с заведомо сильно выраженным позитивным (или негативным) отношением к информации;
- 4) формирование начального вектора информированности, в котором индексы информированности членов иницирующего множества равны 1, для остальных участников – 0;
- 5) запуск итерации информационного обмена на шаге по времени  $t=t+1$ ;



- б) формирование вектора репоста;
- 7) передача информации от агентов с индикатором репоста, равным 1, к другим участникам согласно матрице информационного обмена; расчет текущего вектора информированности;
- 8) расчет текущего вектора мнений;
- 9) определение Хэммингова расстояния между текущим вектором и вектором, полученным на предыдущем такте моделирования;
- 10) проверка Хэммингова расстояния: если условие выполняется – прекращение моделирования и вывод полученных данных для анализа; в противном случае – возврат к этапу 5.

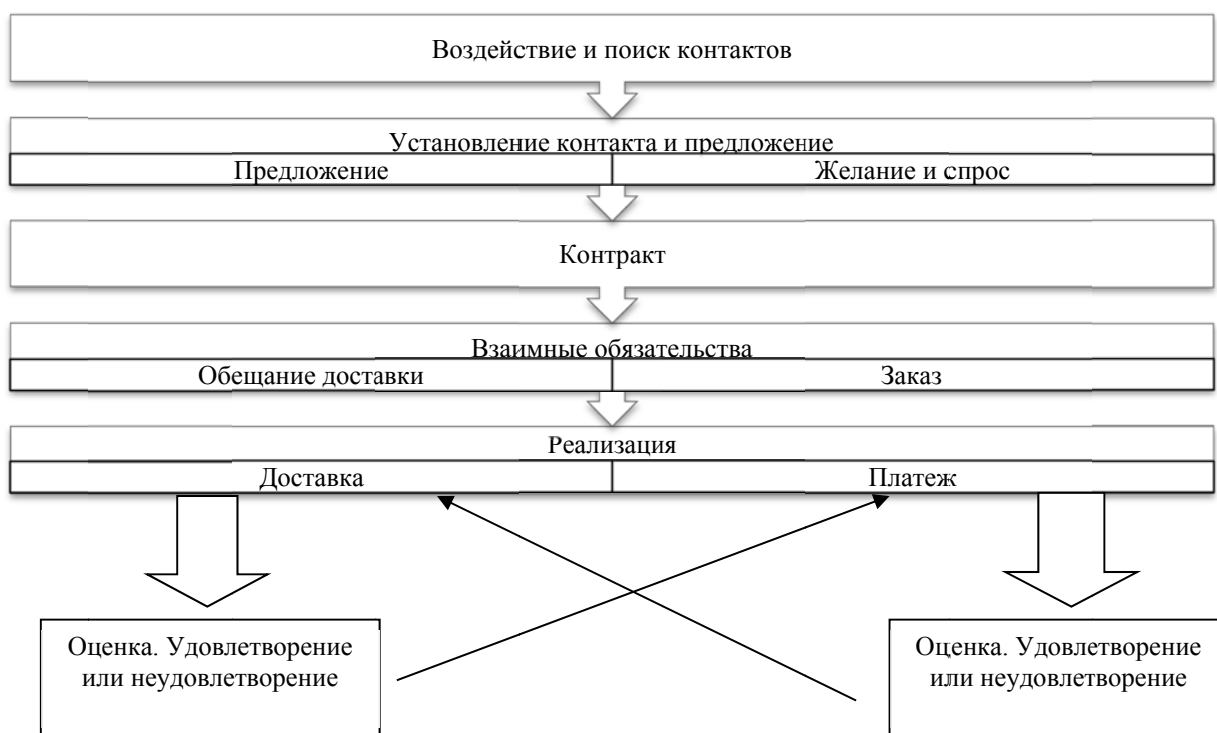


Рис. 1. Теория бизнес-действия: фазовая модель [7]

Характер информационного взаимодействия организаций в условиях цифровой экономики наиболее полно отражает процесс организации закупочной деятельности в едином информационном пространстве. Так, постановлением Правительства РФ от 12 октября 2013 года № 913 «Об утверждении Положения о размещении на официальном сайте Российской Федерации в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" для размещения информации о размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг информации, подлежащей размещению в единой информационной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд до ввода ее в эксплуатацию» установлен порядок размещения информации о размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг на официальном сайте Российской Федерации в информационно-телекоммуникационной сети Интернет. Это – сайт [www.zakupki.gov.ru](http://www.zakupki.gov.ru).

Постановлением Правительства РФ от 28 ноября 2013 года № 1091 «О единых требованиях к региональным и муниципальным информационным системам в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» утверждены единые требования к таким системам: обеспечение интеграции системы с единой информационной системой; требования к функциям системы; требования к информации, размещаемой в системе, и программному обеспечению этой системы; требования к информационной безопасности системы, режиму работы, правовым и организационным средствам обеспечения пользования этих систем [9, 10, 14].

Интеграция систем достигается за счет единства информационного пространства: единства установления технологических и лингвистических требований к информации, обработка которой осуществляется в указанных системах; использования единых баз данных ЕИС в части справочников, реестров и классификаторов; единства принципов обеспечения безопасности в использовании электронно-цифровых подписей [15]. Успешный опыт города Москвы по автоматизации контрактной системы востребован регионами. А с введением в действие Закона № 44-ФЗ и глобальной направленностью на цифровизацию процесса осуществления закупок, необходимость создания и развития своих региональных информационных систем в настоящее время остро стоит перед субъектами Российской Федерации, что подтверждается резким ростом количества специализированных информационных систем за последние три года.

Предварительную оценку эффективности и качества работы региональных информационных систем можно провести, основываясь на общедоступных данных, размещенных в ЕИС. Среди регионов с наибольшим уровнем конкурентности и прозрачности закупок (по стоимости) по итогам 2018 года первые 4 места распределились между Республикой Ингушетией, Тюменской и Калининградской областями, городом Москва, соответственно.

При этом, в общем сводном рейтинге, учитывающем все критерии оценки, город Москва, первый по объему закупок от общей стоимости, занимает 48 место из 85 с индексом эффективности 40,18. Следует отметить, что в регионах, занимающих верхние позиции в рейтинге, важную роль в развитии прозрачности закупок, увеличении объемов закупок и уровня конкуренции сыграло наличие и развитие своих информационных систем для организации работы в сфере закупок.

Динамика развития РМИС, представленная на рисунке 3, и результаты многофакторного рейтинга Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации показывают готовность регионов к разработке и использованию информационных систем в сфере закупок для организации качественного процесса размещения информации в открытом пространстве, а также наличие потребности в таких системах и недостаточность общероссийской единой информационной системы закупок для решения локальных проблем регионов, а вместе с ними и конечных заказчиков.

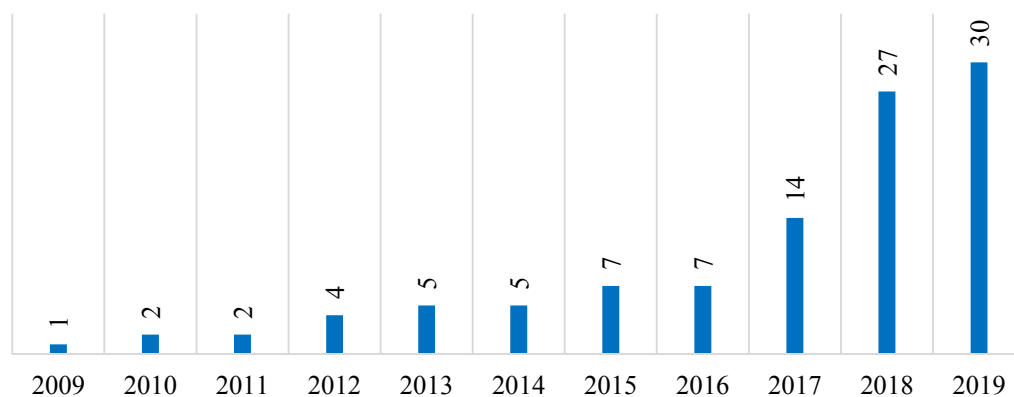


Рис. 2. Динамика роста количества зарегистрированных в ЕИС РМИС в 2009-2019 гг., единиц [9, 10]

### Заключение

Анализ показал, что проблема информационного взаимодействия организаций в условиях цифровой экономики актуальна в настоящее время и требует теоретико-методической проработки и практико-ориентированного подхода к внедрению рациональных мероприятий в хозяйственную деятельность.

### ЛИТЕРАТУРА

1. *Литунцов Ю.П.* Организация информационного взаимодействия агентов цифровой экономики на основе онтологического описания предметной области // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2019. Т. 12, № 3. С. 172–186.

2. *Кривошеин Н.В., Нехаев С.А.* Фундаментальные аспекты информационного взаимодействия. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://it2b.ru/blog/arhiv/166.html> (дата обращения 10.03.2021).
3. *Tsvetkov V.Ya.* Information interaction // European Researcher. Series A. 2013. Vol. (62). № 11-1. P. 2573–2577.
4. *Охотников А.Л.* Информационный морфизм в информационном поле // Перспективы науки и образования. 2017. № 4 (28). С. 7–11.
5. *Кудж С.А.* Отношения в информационном поле // Перспективы науки и образования. 2017. № 2 (26). С. 17–22.
6. *Goldkuhl G.* Generic business frameworks and action modelling. In: Proceedings of Conference Language/Action Perspective '96. Springer Verlag, 1996.
7. *Axelsson K.* Interaction between Actors and Information Systems in Web-based Imaginary Organisations – Experiences from two Case Studies // 1st Nordic Workshop on Electronic Commerce Halmstad, Sweden, May 28-29, 2001.
8. *Мачуева Д.А., Ажмухамедов И.М.* Моделирование процесса информационного взаимодействия в социальных системах // Системы управления, связи и безопасности. 2018. № 2. С. 18–39.
9. Официальный сайт Единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.fedstat.ru> (дата обращения 10.04.2021).
10. Аналитический отчет по результатам осуществления мониторинга закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд в соответствии с Федеральным законом от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» по итогам III квартала 2020 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2020/10/main/Itog\\_44-FZ.pdf](https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2020/10/main/Itog_44-FZ.pdf) (дата обращения 10.04.2021).
11. *Вертакова Ю.В.* Использование сетевого подхода для обеспечения устойчивости развития предпринимательских структур в условиях экономического кризиса // Инновационный Вестник Регион. 2009. № 2. С. 36-43.
12. Институциональная трансформация социально-экономических систем в условиях цифровизации: состояние, тренды, проблемы и перспективы / Вертакова Ю.В., Андросова И.В., Акулова Ю.А. и др. Курск: Университетская книга, 2020. 294 с.
13. Формы стратегического партнерства: модели взаимодействия в регионе / Вертакова Ю.В., Ватутина О.О., Андросова И.В. и др. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2013. 298 с.
14. *Курбанов А.Х., Плотников В.А.* Направления развития институционального регулирования государственных закупок // Известия Юго-Западного государственного университета. 2011. № 2 (35). С. 22-30.
15. *Плотников В.А., Койда С.П.* Информационная инфраструктура и ее роль в обеспечении инновационного развития бизнеса // Экономика и управление. 2014. № 1 (99). С. 30-35.
16. *Вертакова Ю.В., Крыжановская О.А., Степанова А.Р.* Цифровая трансформация социально-экономических и производственных процессов на основе цифровой платформы интернета вещей // Вестник ОрелГИЭТ. 2019. № 4 (50). С. 130-135.
17. *Крыжановская О.А., Бойко В.С., Каминская О.С.* Развитие информационных технологий в России и мировом пространстве // Проблемы теории и практики управления развитием социально-экономических систем. Сборник материалов XIV Всероссийской научно-практической конференции. 2017. С. 165-168.

## НЕГОСУДАРСТВЕННЫЕ НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ: ТРАКТОВКА И КЛАССИФИКАЦИЯ В КОНТЕКСТЕ ПОДОТЧЕТНОСТИ

**Аннотация.** Статья посвящена вопросам раскрытия информации об источниках финансирования и направлениях использования средств у негосударственных некоммерческих организаций (НКО). Рассмотрены понятия и признаки негосударственных НКО в зарубежной и российской практике, выполнено уточнение понятия «негосударственные НКО» с позиций выделения общественно полезных целей. Разработана классификация негосударственных НКО по источникам поступления и направлениям использования средств в контексте их отражения в отчетности.

**Ключевые слова.** Негосударственные некоммерческие организации, трактовка, классификация, подотчетность деятельности, источники поступления и направления использования средств.

Mukhanova I.N.

## NON-GOVERNMENTAL NOT-FOR-PROFIT ORGANIZATIONS: INTERPRETATION AND CLASSIFICATION IN THE CONTEXT OF ACCOUNTABILITY

**Abstract.** The article is devoted to the issues of disclosing information on sources of financing and directions of using funds by non-governmental non-for-profit organizations (NFPs). The author examines the concepts and features of non-state NPOs in foreign and Russian practice, clarifies the concept of "non-governmental NFPs" from the standpoint of highlighting socially useful goals. The author has developed a classification of non-governmental NFPs by sources of income and areas of use of funds in the context of their reflection in the reporting.

**Keywords.** Non-governmental non-for-profit organizations, interpretation, classification, accountability of activities, sources of income and directions of use of funds.

### Введение

Современный этап развития российской экономики, связанный с деятельностью институтов гражданского общества, ставит перед негосударственными некоммерческими организациями (НКО) задачу демонстрировать показатели и результаты своей деятельности на основе представления информативной и достоверной бухгалтерской (финансовой) отчетности. Бухгалтерский учет и отчетность в России за последнее десятилетие претерпели серьезные изменения, связанные со сближением с международными стандартами и разработкой федеральных стандартов бухгалтерского учета (ФСБУ). ФСБУ разработаны для коммерческого и государственного секторов экономики, документы подобного уровня для некоммерческого сектора отсутствуют. Негосударственные НКО вынуждены использовать стандарты, разработанные для коммерческих организаций (КО), которые не отражают в полной мере специфику деятельности НКО, не учитывают их особенностей.

Проблемам подотчетности российских негосударственных НКО посвящены исследования Батуриной М.В. [1], Баханьковой Е.Р. [2], Бровкина А.В. [3], Гамольского П.Ю. [4], Гусаровой Л.В. [5], Ягу-

---

ГРНТИ 06.35.01

© Муханова И.Н., 2021

Ирина Николаевна Муханова – аспирант кафедры бухгалтерского учета и анализа Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Контактные данные для связи с автором: 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21 (Russia, St. Petersburg, Sadovaya str., 21). Тел.: +7 953 172 44 66. E-mail: irisha.mukhanova@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 30.03.2021.

диной Г.Г. [11] и других авторов. Однако вопросы раскрытия информации по источникам финансирования и направлениям использования средств у негосударственных НКО, связанные с возрастающими информационными потребностями и ожиданиями заинтересованных пользователей (государства, КО, других НКО, ученых, СМИ, граждан) решены частично и нуждаются в дальнейшей проработке. Решение таких вопросов требует, на наш взгляд, уточнения понятия «негосударственные НКО» с позиций выделения общественно полезных целей, разработки классификации негосударственных НКО по источникам поступления и направлениям использования средств. Это в дальнейшем позволит осуществить разработку предложений по раскрытию такой информации в бухгалтерской (финансовой) отчетности.

#### *Понятия и признаки негосударственных НКО в зарубежной и российской практике*

В деятельности международных организаций активно используется термин «non-governmental organizations» (NGOs), – неправительственные организации (НПО), который впервые был применен в уставе ООН [13], а понятие и признаки таких организаций получили объяснение в других документах ООН [14, 17], документах Всемирного банка [19] и Совета Европы [15, 16] (таблица 1). Как видно, понятие НПО в международной практике не унифицировано и отличается по признакам от одного международного института к другому. Тем не менее, можно выделить наиболее важные признаки НПО: у них некоммерческие цели, они являются частными, добровольными и самоуправляемыми.

Таблица 1

**Определение и признаки НПО в документах международных организаций**

Документ	Определение, признаки НПО
Европейская конвенция о признании юридическими лицами международных неправительственных организаций (ETS N 124). Совет Европы, 1986 [15]	Признаки международных НПО (international non-governmental organisations): некоммерческая цель международной общественной пользы, применение норм международного права, деятельность не менее чем в двух государствах
«Общий обзор порядка проведения консультаций с неправительственными организациями». Доклад Генерального секретаря ООН, 1994 [17]	НПО – некоммерческое образование, членами которого являются граждане или ассоциации граждан одной или более стран и деятельность которого определяется коллективным волеизъявлением его членов с учетом нужд членов одной или более общин, с которыми сотрудничает НПО
Работа с НПО. Практическое руководство по оперативному сотрудничеству между Всемирным банком и неправительственными организациями, 1995 [19]	НПО – частные организации, которые осуществляют деятельность по облегчению страданий, продвижению интересов бедных, защите окружающей среды, обеспечению основными социальными услугами, развитию общества
«Консультативные отношения между ООН и неправительственными организациями». Резолюция ЭКОСОС 1996/31, 1996 [14]	НПО – это организация, которая не учреждена правительственным органом или на основании межправительственного договора. Основные признаки НПО: представительная структура, наличие механизмов подотчетности перед своими членами, наличие эффективного внутреннего контроля, членское финансирование
Основопологающие принципы статуса неправительственных организаций в Европе. Решение Комитета Министров Совета Европы, 2003 [16]	НПО – это добровольные самоуправляющиеся организации, которые не подчиняются органам государственной власти. Приведен принцип прозрачности и подотчетности деятельности НПО. Указано, что НПО должны представлять годовой отчет о своей деятельности, а также финансовую отчетность

Составлено автором.

В законодательстве многих государств, где некоммерческий сектор представлен широко, юридически установленных понятий «НКО» и «негосударственные НКО» не существует. Это характерно как для стран прецедентного права (США, Канада, Великобритания), так и для ряда стран континентального (кодифицированного) права (Франция, Германия, Испания, Швеция). Основная причина – обширный по организационно-правовым формам и видам деятельности спектр таких организаций. Вместо этого употребляются более конкретные термины: некоммерческая ассоциация, фонд, добро-

вольческая организация, благотворительная организация и т.п., определяемые либо узко специфическими законами, либо стандартами и нормами, либо устоявшейся практикой и уставами таких организаций.

Так среди наиболее часто используемых обозначений негосударственных НКО используют следующие: Civil society organization (CSO) – организация гражданского общества (иногда применяется вместо термина НПО в международной практике); Not-for-profit organization (NFPO) – организация, не работающая на извлечение прибыли, неприбыльная организация (США, Канада); Charity – благотворительная организация (Великобритания, термин охватывает весь спектр негосударственных НКО); Private voluntary organization (PVO) – частная добровольческая организация (международное название волонтерских организаций).

Дальнейшее развитие понятия НКО мы наблюдаем в системе ГААП США и Системе национальных счетов (СНС). Формулировка, приведенная в Основном глоссарии кодификации стандартов бухгалтерского учета (ASC Master Glossary) ГААП США звучит следующим образом: организация, не работающая на извлечение прибыли, обладает следующими характеристиками, отличающими ее от бизнес-организации: наличие значительных объемов ресурсов от поставщиков ресурсов, которые не ожидают соразмерной денежной прибыли; операционные цели не связаны с извлечением прибыли; отсутствие имущественных интересов, как у коммерческих организаций [12].

В СНС (2008) сформулировано понятие НКО как «неприбыльных организаций» (Non-profit institution, NPI) следующим образом – это «юридические лица или общественные организации, создаваемые с целью производства товаров и услуг, чей статус не позволяет им быть источником дохода, прибыли или другой финансовой выгоды для единиц, которые их учреждают, контролируют или финансируют» [18].

В российском праве понятие НКО сформулировано в законе о «Некоммерческих организациях» (1996) следующим образом: «Некоммерческой организацией является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками» [7, ст. 2]. Такая трактовка не показывает основную цель деятельности НКО и лишь указывает на то, что НКО необходимо фиксировать в своей отчетности либо отсутствие прибыли, либо ее использование в некоммерческих целях.

На основании изложенного выше можно предложить следующую трактовку понятия «негосударственные НКО»: это юридические лица, не финансируемые и не контролируемые органами государственного управления, основной целью деятельности которых является производство общественно полезных товаров и услуг, при условии отсутствия у их владельцев (учредителей) возможности получения доходов, прибыли, обретения имущественного интереса. Такая формулировка включает и цель деятельности, и признаки: негосударственные НКО – это юридические лица, не финансируемые и не контролируемые органами государственного управления (организационно-правовой признак); наличие производства общественно полезных товаров и услуг (основная цель и признаки производственной деятельности и общественной полезности); это отсутствие у владельцев (учредителей) НКО возможности получения доходов, прибыли, обретения имущественного интереса (признак отсутствия рыночных мотивов).

#### *Классификация негосударственных НКО в контексте подотчетности*

Российские негосударственные НКО, как юридические лица, представляют два вида обязательной отчетности: бухгалтерскую (финансовую) отчетность (все НКО) и отчетность в Минюст России (не все НКО), а также добровольную нефинансовую отчетность, обычно в виде публичного годового отчета (малое число НКО). Представляется целесообразным осуществить классификацию негосударственных НКО по источникам (видам) финансирования на основании следующих четырех классификационных признаков: страна источника финансирования, наличие государственного источника финансирования, наличие источника финансирования от приносящей доход деятельности, наличие источника финансирования с ограничениями (таблица 2). Ограничениями могут быть конкретные условия по целевому использованию средств, установленные поставщиком этих средств.

Российские негосударственные НКО в обязательном порядке представляют две формы финансовой отчетности: бухгалтерский баланс и отчет о целевом использовании средств [8]. В этих формах отсутствуют строки, в которые можно внести информацию по источникам финансирования деятель-

ности НКО, приведенную в нашей классификации (отечественное и иностранное финансирование, государственное и частное финансирование, финансирование с ограничениями от поставщиков ресурсов) за исключением финансирования от приносящей доход деятельности. Вопросы раскрытия доходов и расходов негосударственных НКО в некоторой степени решаются с помощью отчетности, которую часть НКО обязаны предоставлять в Минюст России [9]. Следует отметить, что НКО, использующие иностранное финансирование отчитываются в Минюсте России по разработанным специально для них формам [10].

Таблица 2

**Классификация негосударственных НКО  
по источникам (видам) финансирования в контексте подотчетности**

Классификационный признак	Источник (вид) финансирования НКО	Отражение в отчетности
1. Страна источника финансирования	Отечественное финансирование (только от российских физических и юридических лиц)	Финансовая отчетность – не отражается. Отчетность в Минюст России – для НКО с поступлениями более 3 млн руб. Публичный годовой отчет – добровольное представление данных
	Иностранное финансирование (только от иностранных физических и юридических лиц)	Финансовая отчетность – не отражается. Отчетность в Минюст России – для НКО, выполняющих функции иностранных агентов. Публичный годовой отчет – добровольное представление данных. Публичный годовой отчет – добровольное представление данных
	Смешанное финансирование (от российских и от иностранных физических и юридических лиц)	
2. Наличие государственного источника финансирования	Государственное финансирование (в виде экономической поддержки от органов государственной власти и местного самоуправления)	Финансовая отчетность – не отражается. Отчетность в Минюст России – для НКО, получающих экономическую поддержку. Публичный годовой отчет – добровольное представление данных
	Частное финансирование (в виде частных взносов и пожертвований от физических и юридических лиц)	Финансовая отчетность – не отражается. Отчетность в Минюст России – для НКО с поступлениями более 3 млн руб. Публичный годовой отчет – добровольное представление данных
3. Наличие источника финансирования от приносящей доход деятельности	Финансирование от приносящей доход деятельности (в виде прибыли)	Отчет о финансовых результатах, отчет о целевом использовании средств. Отчетность в Минюст России – для НКО с поступлениями более 3 млн руб. Публичный годовой отчет – добровольное представление данных
	Финансирование в отсутствие приносящей доход деятельности (только в виде взносов и пожертвований)	Отчет о целевом использовании средств. Отчетность в Минюст России – для НКО с поступлениями более 3 млн руб. Публичный годовой отчет – добровольное представление данных
4. Наличие источника финансирования с ограничениями	Финансирование с ограничениями от поставщиков ресурсов (с установленными условиями по использованию ресурсов)	Финансовая отчетность – не отражается. Отчетность в Минюст России – не отражается. Публичный годовой отчет – добровольное представление данных
	Финансирование без ограничений от поставщиков ресурсов (без установленных условий)	

Составлено автором.

У негосударственных НКО можно выделить следующие шесть направлений использования средств: на осуществление уставной деятельности; на функционирование организации; связанное с иностранным финансированием; связанное с экономической поддержкой НКО от органов государственной власти и местного самоуправления; связанное с деятельностью, приносящей доход; связанное с ограничениями от поставщиков ресурсов (таблица 3).

Таблица 3

**Основные направления использования средств у негосударственных НКО в контексте подотчетности**

Направление использования средств	Отражение в отчетности
На осуществление уставной деятельности	Отчет о целевом использовании средств. Отчетность в Минюст России – для НКО с поступлениями более 3 млн руб. Публичный годовой отчет – добровольное представление данных
На функционирование организации	
Связанное с иностранным финансированием деятельности НКО	Финансовая отчетность – не отражается. Отчетность в Минюст России – для НКО, выполняющих функции иностранных агентов. Публичный годовой отчет – добровольное представление данных
Связанное с экономической поддержкой от органов государственной власти и местного самоуправления	Финансовая отчетность – не отражается. Отчетность в Минюст России – для НКО, получающих разные формы экономической поддержки от государства. Публичный годовой отчет – добровольное представление данных
Связанное с деятельностью, приносящей доход	Отчет о финансовых результатах, отчет о целевом использовании средств. Отчетность в Минюст России – для НКО с поступлениями более 3 млн руб. Публичный годовой отчет – добровольное представление данных
Связанное с ограничениями от поставщиков ресурсов (на проекты и программы)	Финансовая отчетность – не отражается. Отчетность в Минюст России – не отражается. Публичный годовой отчет – добровольное представление данных

Составлено автором.

**Заключение**

Таким образом, в российском законодательстве понятие «некоммерческие организации» основано не на определении их основных признаков, а на сопоставлении с КО, понятие «негосударственные НКО» не используется. Анализ зарубежных и российских практик позволил осуществить трактовку определения «негосударственные НКО», в которой сформулирована основная цель и признаки НКО. Представленная классификация российских негосударственных НКО по источникам финансирования своей деятельности и по направлениям использования средств позволит разработать предложения по их раскрытию в обязательных формах финансовой отчетности и рекомендуемых формах публичной нефинансовой отчетности НКО.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Батурина М.В. Негосударственные некоммерческие организации: учет и контроль. М.: Эксмо, 2008. 157 с.
2. Баханькова Е.Р. Некоммерческие организации: финансовое управление. М.: Изд. отд. Клуба бухгалтеров и аудиторов некоммерческих организаций, 2011. 249 с.
3. Бровкин А.В. Модели социальной отчетности негосударственных некоммерческих организаций // Вестник Российского государственного торгово-экономического университета (РГТЭУ). 2010. № 11. С. 25-30.
4. Гамольский П.Ю. Некоммерческие организации: особенности налогообложения и бухгалтерского учёта. М.: ИП Писаревский Д.Р., 2015. 335 с.
5. Гусарова Л.В. Методика трансформации финансовой отчетности некоммерческой организации в формат МСФО // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2012. № 5. С. 17-30.
6. Гусарова Л.В. Проблемы бухгалтерского учета в некоммерческих организациях // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2011. № 19. С. 31-36.
7. О некоммерческих организациях: Федеральный закон от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ.
8. О формах бухгалтерской отчетности организаций: Приказ Минфина России от 02.07.2010 г. № 66н.
9. Об утверждении форм отчетности некоммерческих организаций: Приказ Минюста России от 16.08.2018 г. № 170.
10. О форме и сроках представления в Министерство юстиции Российской Федерации отчетности некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента: Приказ Минюста России от 16.04.2013 г. № 50.



11. Ягудина Г.Г. Бухгалтерская отчетность некоммерческих организаций как форма контроля их деятельности // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2012. № 2. С. 2-10.
12. Accounting Standards Codification. Master Glossary. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://asc.fasb.org/glossary&letter=N>, (дата обращения 27.03.2021).
13. Charter of the United Nations. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.un.org/en/sections/un-charter/un-charter-full-text> (дата обращения 27.03.2021).
14. Consultative relationship between the United Nations and non-governmental organizations. ECOSOC Resolution 1996/31. 49th plenary meeting 25 July 1996.
15. European Convention on the Recognition of the Legal Personality of International Non-Governmental Organisations. European Treaty Series. № 124. Strasbourg, 24.04.1986.
16. Fundamental Principles on the Status of Non-governmental Organisations in Europe. Strasbourg, 13.11.2002.
17. General review of arrangements for consultations with non-governmental organizations: report of the Secretary-General. E/AC.70/1994/5. New York: UN, 26 May 1994. 81 p.
18. The System of National Accounts, 2008 (2008 SNA). New York, 2009. 722 p.
19. Working with NGOs: a practical guide to operational collaboration between the World Bank and nongovernmental organizations (English). Washington, D.C.: World Bank Group, 1995. 132 p.

## СКВОЗНОЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ЗАКУПКАМИ

**Аннотация.** В статье представлен сквозной подход к формированию системы ключевых компетенции при регулировании деятельности в области управления государственными закупками. Данный подход показан как альтернативный традиционному подходу, ориентирующемуся исключительно или на личностные (индивидуальные) компетенции, или на организационные компетенции. Также автором представлена собственная дифференциация признаков ключевых компетенций и выделены классические признаки (по стандартному тесту Хэмела-Прахалада), дополнительные внешние признаки и внутренние признаки. Подобная систематизация признаков в дальнейшем позволит более точно выделить ключевые компетенции, характерные для процесса управления государственными закупками с позиции сквозного подхода.

**Ключевые слова.** Ключевые компетенции, государственные закупки, сквозной подход.

Orlyuk A.V.

## A CROSS-CUTTING APPROACH TO FORMING A SYSTEM OF KEY COMPETENCIES IN THE SPHERE OF PUBLIC PROCUREMENT MANAGEMENT

**Abstract.** The article presents an end-to-end approach to the formation of a system of key competencies in the regulation of activities in the field of public procurement management. This approach is shown as an alternative to the traditional approach focusing exclusively on either personal (individual) competencies or organizational competencies. The author also presents his own differentiation of the signs of key competencies and highlights the classic signs (according to the standard Hamel-Prahalad test), additional external signs and internal signs. Such a systematization of features in the future will make it possible to identify the key competencies characteristic of the public procurement management process more accurately from the standpoint of an end-to-end approach.

**Keywords.** Key competencies, public procurement, end-to-end approach.

### Введение

В экономической литературе термин «компетенция» используется достаточно часто и в большинстве случаев данная дефиниция рассматривается на уровне индивидуальных компетенций, лишь в отдельных случаях ученые исследуют особенности формирования организационных компетенций. Подобные исследования проходят в рамках концепции компетентностного управления (competence based management). Отметим, что в компетентностном подходе широкое распространение получила теория ключевых компетенций. Понятие ключевых компетенций (key competencies) в экономической литературе в большей степени применяется относительно развития определенного субъекта, личности, для определения компетенций, позволяющих эффективно участвовать во многих социальных сферах и

---

ГРНТИ 06.39.41

© Орлюк А.В., 2021

Александр Витальевич Орлюк – аспирант кафедры управления государственными и муниципальными закупками Московского городского университета управления Правительства Москвы им. Ю.М. Лужкова.

Контактные данные для связи с автором: 107045, Москва, ул. Сретенка, 28/1 (Russia, Moscow, Sretenka str., 28/1).  
E-mail: alexalexorl@bk.ru.

Статья поступила в редакцию 11.04.2021..

при определении параметров, которые вносят вклад в развитие качества общества и личного успеха, что может быть применено ко многим сферам деятельности.

Исследованием данного термина занимались многие ученые и, в целом, их мнения разделились. Первая группа ученых говорит о том, что конкурентные преимущества можно найти только внутри компании на основе исследования ее ценных качеств. Такие авторы, как Барни Дж. [1], Крук Т. [2], Хэмел Г. [3] придерживаются теории «из внутреннего во внешнее». Другая группа ученых (например, Ансофф И. [4] и Портер М. [5]) придерживались обратной теории «из внешнего во внутреннее». При таком подходе в центре находится перечень компетенций в форме модели компетенций [6].

В научной литературе отсутствуют единые принципы применения концепции компетентности и принятое определение этого термина. Эксперты в европейском и мировом пространстве в последние годы все больше склоняются к тому, что результаты работы требуют анализа комплекса поведения, отношений и действий, и поэтому оба термина (компетенция / компетентность) чаще используются как синонимы и взаимозаменяемы. В таблице 1 приведены различные определения дефиниции «компетентность» с точки зрения зарубежных авторов.

Таблица 1

## Систематизация определений дефиниции «компетентность»

Автор	Определение
Beardwell & Holden, 2011	Компетентность – это способность выполнять действия в рамках профессиональной области до уровня производительности, ожидаемого при приеме на работу
Holt & Perry, 2011	Компетентность – это мера способности человека с точки зрения его знаний, навыков и поведения выполнять определенную роль
Draganidis & Mentzas, 2006	Компетентность – это комбинация неявных и явных знаний, поведения и навыков, которые дают кому-то возможность эффективно выполнять задачи
Bartram, Robertson & Callinan, 2002	Компетентность – это наборы поведения, которые играют важную роль в достижении желаемых результатов
Lucia & Lespinger, 1999	Компетентность – это описательный инструмент, который определяет навыки, знания, личные характеристики и поведение, необходимые для эффективного выполнения своей роли в организации и помощи бизнесу в достижении стратегических целей
Spencer & Spencer, 1993	Компетенции – это навыки и способности, то есть вещи, которыми вы можете заниматься, приобретенные в результате работы, жизненного опыта, учебы или обучения
Klemp, 1980	Компетентность – это базовая характеристика человека, от которой зависит эффективное выполнение поставленных задач и / или достижение отличных результатов
McClelland, 1973	Компетентность определяется как личная черта или набор привычек, которые приводят к более эффективной или превосходной работе
Prahalad & Hamel, 1990	Компетентность – это набор навыков и технологий, которые позволяют компании приносить пользу клиентам
Tamproe, 1994	Компетенции – это особые сильные стороны компании по сравнению с другими организациями в отрасли, которые обеспечивают фундаментальную основу для обеспечения добавленной стоимости

Разработано автором на основе [7-17].

Одним из основоположников теории ключевых компетенций является Mertens D. [18]. Он опубликовал в 1974 г. сделанный до этого в Бухаресте доклад «Ключевые квалификации». Один из самых признанных международных экспертов в этом вопросе – Франц Вайнерт [19]. Экспертиза Ф. Вайнерта и сформулированное им понятие компетентности легли в основу всех последующих исследований в этой области, в том числе и наиболее авторитетного международного исследования PISA (Международная программа по оценке образовательных достижений учащихся).

Концепция основных компетенций была популяризирована Ч.К. Прахаладом и Г. Хамелом в 1990 году. Они определяют ключевую компетенцию как «набор навыков и технологий, которые позволяют компании создавать дополнительную стоимость». Это основные навыки и возможности организации, связанные с созданием ценности, которые используются в нескольких продуктовых линейках или нескольких предприятиях [3, 15].

*Компетентностные концепции регулирования экономических процессов*

Проведем сравнение двух концепций в рамках компетентностного подхода: концепции ключевых компетенций и концепции формирования стратегических бизнес-единиц (табл. 2).

Таблица 2

**Концепции управления экономическим процессом с позиции компетентностного подхода**

Характеристики	Концепция ключевых компетенций	Концепция стратегических бизнес-единиц (СБУ)
Основа конкуренции	Межфирменная конкуренция за развитие компетенций	Конкурентоспособность сегодняшней продукции
Корпоративная структура	Портфель компетенций, основных продуктов и бизнесов	Портфель бизнесов, связанных в товарно-рыночном отношении
Статус бизнес-единиц	СБУ – потенциальный резервуар основных компетенций	Автономия приоритетна; СБУ «владеет» всеми ресурсами, кроме наличных
Ресурсная аллокация	Бизнес и компетенции являются единицей анализа: высшее руководство распределяет капитал и таланты	Дискретные предприятия – это единица анализа; капитал распределяется по предприятиям
Добавленная стоимость	Формулировка стратегической архитектуры и развитие компетенций для обеспечения будущего	Оптимизация корпоративной прибыли за счет компромиссов при распределении капитала между предприятиями

Разработано автором на основе [3, 15].

Можно отметить, что, действительно, большинство исследователей делает акцент на компетенциях отдельной личности, а не организации в целом, т.е. экономисты, несмотря на противоречивость понятий, соглашались, что направленность компетентностного подхода на повышение потенциала субъектов деятельности в большей степени описывает ключевые характеристики знаний, умений и навыки субъектов деятельности. Новым в компетентностном подходе является его институционализация и использование для оценки ключевых компетенций в организации компетентностных инструментов, а также приоритизация компетенций целостного процесса управления, а не только отдельных субъектов управления (индивидуумов) или объектов управления (организаций).

Нами предлагается использовать концепцию ключевых компетенций при реализации процесса управления, в частности управления процессом государственных закупок [20, 21, 22]. Данный подход позволит одновременно учитывать как индивидуальные, так и организационные компетенции и отличается многоаспектным использованием инструментария компетентностного менеджмента, такого как: профили, матрица, модели ключевых компетенций. На основе традиционного подхода к исследованию компетенций, сочетающего диагностику индивидуальных и организационных компетенций, нами разработан сквозной (процессный) подход к формированию компетенций процессов управления госзакупками, сочетающие общие и специфические инструменты обоих альтернативных направлений (см. рис.).

Таким образом, в нашем исследовании ключевые компетенции – это компетенции, обеспечивающие конкурентное преимущество и представляющие собой модель корпоративной стратегии (стратегического менеджмента), где в качестве базисных приняты сильные стороны организации процесса госзакупок, соответствующие признакам ключевых компетенций.

*Дифференциация признаков ключевых компетенций*

Формирование ключевых компетенций обладает преимуществом перед стратегией планирования, поскольку направлено на постепенное улучшение процессов управления, т.е. ключевые компетенции являются эффективными, если отвечают трем требованиям: приносят пользу конечным потребителям; широко используются; конкуренты не могут их скопировать.

Для последующего формирования набора ключевых компетенций нами представлена группа признаков ключевых компетенций, на основе которой возможно проведение сопоставления разработанных потенциальных компетенций и выявленных признаков (таблица 3). Признаки ключевых компетенций также разделены на три составляющие и включают:

- 1) внешние признаки (Тест Хэмела-Прахалада) – стандартная оценка ключевых компетенций;
- 2) дополнительные внешние признаки, связанные с развитием макроуровня экономической системы;
- 3) внутренние признаки, связанные с развитием внутренних процессов, элементов и пр.

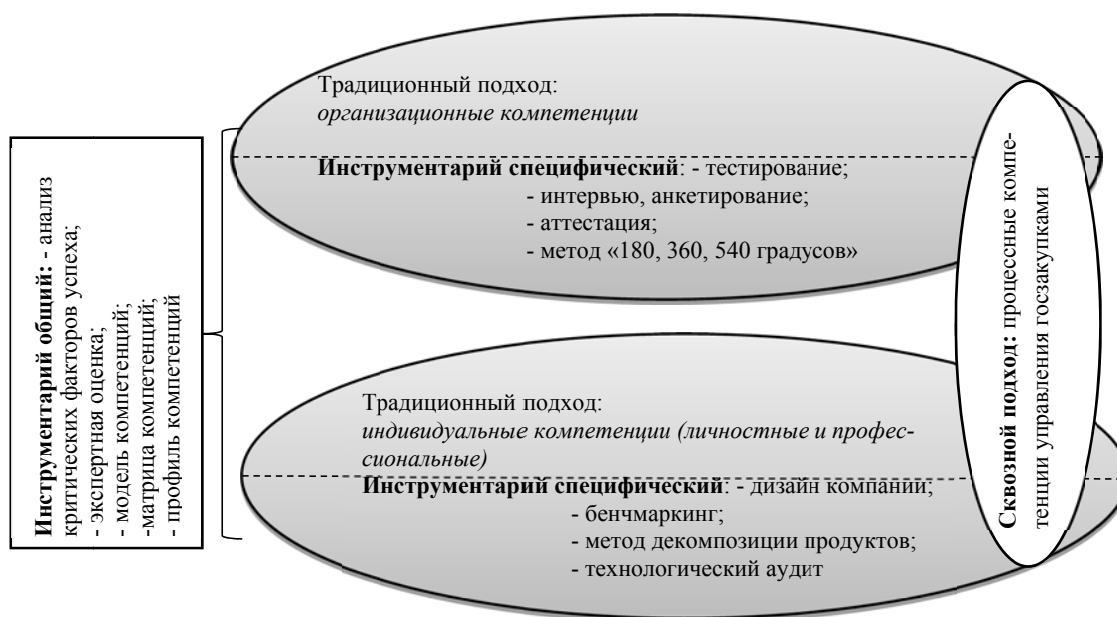


Рис. Сквозной подход к формированию компетенций процесса управления госзакупками

Таблица 3

**Дифференциация признаков ключевых компетенций: внешние и внутренние**

Признак	Характеристика ключевой компетенции
<b>Тест Хэмела-Прахалада (внешние признаки)</b>	
Ценность для потребителя	Создают дополнительную потребительскую стоимость
«Кругозор»	Широко используется и позволяет увеличить рыночный потенциал и обеспечивает рыночные позиции в будущем
Дифференциация	Трудно копируемы и трудно имитируемы
<b>Внешние (дополнительные) признаки</b>	
Долговечность	Характеризует степень защиты компетенций от конкурентов
Устойчивость	Характеризует степень стабильности ключевых компетенций с позиции формирования функциональной подсистемы организации в целом
Комплексность	Компетентность больше, чем технологии или ключевые характеристики
Уникальность	Ключевые компетенции формируют конкурентные преимущества только если являются уникальными
Актуальность	Соответствует современным требованиям развития общества
<b>Внутренние признаки</b>	
Системность	Сочетание синергетического эффекта, с одной стороны, и невозможности копирования, с другой стороны
Синергизм	Учитывает взаимное влияние различных факторов
Временной	Время накопления компетенции не может быть сжато
Принадлежности	Компетенции формируются различными подразделениями, но используются всей организацией
Использования	Компетенция не амортизируется, а наоборот со временем развивается
Ресурсоемкость	Для преобразования ключевых компетенций в конкурентные преимущества необходимы дополнительные ресурсы
Гибкость	Возможность изменения и подстройки под влияние ситуации, условий
Обоснованность	Основана на знаниях, а не на стечении обстоятельств
Индивидуальность	Присутствует только в рамках одной бизнес-системы

Систематизировано автором.

Таким образом, ключевые компетенции – это те компетенции, которые в наибольшей степени способствуют достижению стратегических результатов. Основные компетенции – это коллективное обучение в организациях, включающее в себя то, как координировать различные производственные навыки и интегрировать несколько потоков информации. Ключевые компетенции фокусируются на сочетании конкретных, совместных, интегрированных и прикладных знаний, навыков и отношений. Стратегические цели должны быть направлены не на борьбу с конкуренцией, а на создание нового конкурентного пространства.

#### Заключение

С нашей точки зрения, ключевые компетенции процесса управления закупочной деятельностью на уровне государства можно рассматривать с двух сторон: за счет концентрации внимания в процессе госзакупок на процедурах контроля; за счет развития управленческих компетенций сотрудников контрактной службы. Таким образом, необходим грамотный процесс управления госзакупками, который представляет собой замкнутый цикл, включающий процедуру контроля при условии вовлечения компетентного персонала. Ключевые компетенции при формировании системы госзакупок формируются (развиваются) при реализации сквозного подхода на основе синергизма из-за совместного взаимного влияния двух рассмотренных факторов (организационных компетенций и управленческих (индивидуальных) компетенций).

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Barney J.B., Hesterly W.S.* Strategic Management and Competitive Advantage. Upper Saddle River, Pearson Education, 2012.
2. *Crook T.R., Ketchen D.J., Combs J.G., Todd S.Y.* Strategic Resources and Performance: A Meta-Analysis // *Strategic Management Journal*. 2008. № 29. P. 1141-1154.
3. *Hamel G., Prahalad C.K.* Competing for the Future. Boston, Harvard Business School Press, 1994.
4. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. 416 с.
5. *Porter M.E.* From Competitive Advantage to Corporate Strategy // *Harvard Business Review*. 1987. May/June. P. 43-59.
6. *Александров С.Ю.* Концепция формирования интегрированных корпоративных структур в промышленности на основе развития ключевых бизнес-компетенций // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2015. № 3 (93). С. 79-83.
7. *Beardwell I., Holden L.* Human Resource Management: A Contemporary Approach. Essex: Pearson Education Limited, 2001.
8. *Holt J., Perry S., Simon A.* A Pragmatic Guide to Competency: Tools, Frameworks and Assessment. Swindon, GB: BCS, the Chartered Institute for IT, 2011.
9. *Draganidis F., Mentzas G.* Competency Based Management; a review of Systems and approaches // *Information Management & Computer Security*. 2006. Vol. 14 (1). P. 51-64.
10. *Bartram D., Robertson T., Callinan M.* Introduction: A framework for examining organizational effectiveness / In: I.T. Robertson, M. Callinan, D. Bartram (eds.). *Organizational effectiveness: The role of Psychology*, 2002. P. 1-10.
11. *Lucia A.D., Lesinger R.* The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in an organization. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999.
12. *Spencer L., Spencer S.* Competence at Work: Model for Superior Performance. John Wiley & Sons, New York, 1993.
13. *Klemp G.O.* The Assessment of Occupational Competence. Washington, DC, 1980.
14. *McClelland D.C.* Testing for Competence Rather Than for Intelligence // *American Psychologist*. 1973. Vol. 28 (1). P. 1-14.
15. *Prahalad C.K., Hamel G.* The Core Competence of the Corporation // *Harvard Business Review*. 1990. P. 79-91.
16. *Tampoe M.* Exploiting the Core Competences of Your Organization // *Long Range Planning*. 1994. № 27 (4). P. 66-77.
17. *Abdelghani Benayoune.* Based Framework The Benefits and the Challenges // *International Journal of Management and Applied Science*. 2017. Vol. 3, Is. 9. P. 6-10.
18. *Mertens D.* Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 1974.
19. *Weinert F.E.* Concepts of competence (Contribution within the OECD project Definition and selection of competencies: Theoretical and conceptual foundations (DeSeCo)). Neuchatel: DeSeCo, 1999.

20. *Вертакова Ю.В., Булгакова И.Н., Леонтьев Е.Д., Плотников В.А., Крыжановская О.А.* Программа для прогнозно-аналитической поддержки распределения исполнителей и заказов виртуальных предприятий в региональной экономике. Свидетельство о регистрации программы для ЭВМ RU 2017663449, 04.12.2017. Заявка № 2017660291 от 13.10.2017.
21. *Курбанов А.Х., Плотников В.А.* Направления развития институционального регулирования государственных закупок // Известия Юго-Западного государственного университета. 2011. № 2 (35). С. 22-30.
22. *Орлюк А.В.* Специфика функциональных подсистем публичного управления (на примере подсистемы контроля государственных и муниципальных закупок) // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2020. № 3. С. 19-22.

## АНАЛИЗ УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ, ВОЗНИКАЮЩИХ ПОД ВЛИЯНИЕМ НЕЗАКОННОЙ МИГРАЦИИ

**Аннотация.** *Серьёзной угрозой для региона является распространение негативного влияния теневых миграционных процессов на экономическую сферу, что воздействует на экономическую безопасность, в частности – Ленинградской области. Для более эффективного использования ресурсов с целью противодействия угрозам важно проводить оценку этих угроз, определять степень их актуальности. На основе метода экспертных оценок автор оценил негативное воздействие теневой миграции на экономическую безопасность региона.*

**Ключевые слова.** *Экономическая безопасность региона, незаконные миграционные процессы, угрозы экономической безопасности, метод экспертных оценок, этапы экспертного оценивания, экспертные группы, ранжирование факторов.*

Podvoiskaia M.A.

## ANALYSIS OF THREATS TO THE ECONOMIC SECURITY OF THE LENINGRAD REGION ARISING UNDER THE INFLUENCE OF ILLEGAL MIGRATION

**Abstract.** *A serious threat to the region is the spread of the negative impact of shadow migration processes on the economic sphere, which affects the economic security of the Leningrad region. To use resources more effectively to counter threats, it is important to assess these threats and determine the degree of their actualization. Based on the method of expert assessments, the author assessed the negative impact of shadow migration on the economic security of the region.*

**Keywords.** *Economic security of the region, illegal migration processes, threats to economic security, the method of expert assessments, stages of expert assessment, expert groups, ranking of factors.*

### Введение

Одним из ключевых направлений деятельности государства является обеспечение экономической безопасности, выступающей гарантом стабильности общества. Исходя из этого, мы понимаем экономическую безопасность как способность защитить интересы регионов и государства в целом от внешних и внутренних угроз. Одной из таких угроз выступает негативное влияние теневой миграции на экономическую безопасность региона, негативно сказывающееся на социально-экономической сфере, уровне жизни людей. Это подтверждается и официальными документами. В числе главных рисков и угроз национальной безопасности в экономической сфере на долгосрочную перспективу в Стратегии национальной безопасности Российской Федерации называется незаконная миграция [2, с. 69].

Минимизация влияния теневых миграционных процессов на экономическую безопасность привлекает особое внимание. Теневая миграция остается острой проблемой нашего общества. В последнее десятилетие мы наблюдаем серьезное оживление миграционных процессов, связанное с политиче-

ГРНТИ 06.77.65

© Подвойская М.А., 2021

Мария Анатольевна Подвойская – адъюнкт кафедры экономической безопасности и управления социально-экономическими процессами Санкт-Петербургского университета МВД России.

Контактные данные для связи с автором: 198206, Санкт-Петербург, Летчика Пилютова ул., д. 1 (Russia, St. Petersburg, Letchika Pilutova str., 1). Тел.: +7 950 012 26 74. E-mail: marijka\_90@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 19.04.2021.



скими и социально-экономическими изменениями в жизни различных стран мира. В настоящее время миграционная ситуация в Российской Федерации достаточно непростая.

Предметом изучения воздействия теневой миграции на экономическую безопасность занимались различные исследователи, например: Буранкова М.А., Гаврилова Т.М., Петрова О.В. [1; 2; 5]. Факты незаконной миграции в контексте их влияния на экономическую безопасность России рассматриваются с двух основных позиций: во-первых, как процессы, оказывающие влияние на интересующие исследователя экономические процессы; во-вторых, как явление, способное «проверить на прочность» анализируемые объекты [5, с. 137]. Петрова О.В. в своем исследовании разработала механизм оценки количества иностранных граждан, которые ведут нелегальную трудовую деятельность на базе расчета коэффициентов трудовой легализации и легализации трудовых отношений.

В целях изучения негативного влияния на экономическую безопасность региона автором рассмотрены теоретические и эмпирические исследования, раскрывающие различные угрозы со стороны теневой миграции на экономическую безопасность Ленинградской области и взаимосвязи этого явления с различными угрозами, появляющимися под их влиянием. Влияние теневой миграции на экономическую безопасность региона изучали разные авторы. Причем, этот анализ, как правило, имеет конкретное содержание. Так, Русаков А.С., Звычайный В.Г. провели его на примере Приморского края [3]. Сиденко А.Г. предложил авторский подход к оценке развития внутренней миграции, разработал методику расчета максимально приемлемого уровня миграции в мегаполисе [7].

#### *Материалы и методы*

Основываясь на полученных ранее результатах и обобщении их, автор приходит к заключению, что непроработанным остается вопрос о степени влияния нелегальной миграции на экономическую безопасность. Он будет рассмотрен на примере Ленинградской области. Для решения задачи автор обратился к методу экспертных оценок.

Метод экспертных оценок – это метод теории принятия решений, в котором используются рекомендации экспертов-специалистов [6, с. 192]. Данный метод основывается на выявлении мнения экспертов, имеющих компетенцию в изучаемой сфере, посредством опроса и аналитического исследования полученной информации для формирования на ее основе выводов, позволяющих определить степень влияния дестабилизирующих факторов. В связи с недостаточностью количественных характеристик рассматриваемого явления, с учетом его специфики влияния на экономическую сферу региона и был выбран метод экспертных оценок [6, с. 192].

#### *Результаты и их обсуждение*

Первый этап применения метода экспертных оценок состоит в обозначении проблемы исследования. Автор определил основные угрозы экономической безопасности Ленинградской области, формируемые под влиянием незаконной миграции, а также поставил задачу анализа этих факторов. Проблема, сформированная в начале исследования, выступает основой вопросов, задаваемых экспертам. Для дальнейшего проведения исследования, на втором этапе, автор формирует необходимую среду для проведения опроса, оценивания угроз: формирование экспертной группы, выбор формы проведения экспертного оценивания, составление задания для экспертов и определение вида информации, которая должна быть от них получена, проведение процедуры экспертного оценивания и сбор экспертной информации [6, с. 193].

Были созданы две группы: эксперты-теоретики (10 чел.); эксперты-практики (10 чел.). В число экспертов-теоретиков вошли сотрудники образовательных организаций, имеющие стаж научной работы в данной сфере, а в число экспертов-практиков – работники и сотрудники практических подразделений органов власти города, органов внутренних дел и т.д., имеющие осведомленность и компетенцию в исследуемой области. Экспертное оценивание проведено в форме одноразовой процедуры раздельного опроса экспертов без обратной связи. Это значит, что был проведен заочный опрос заявленного числа экспертов, в ходе которого оценивались варианты, представленные в анкете, способом ранжирования факторов по шкале.

Для проведения исследования автором была разработана анкета, в которой была отражена проблема исследования и факторы, оказывающие на нее влияние. В этой анкете был поставлен вопрос: «Какие наиболее важные угрозы экономической безопасности региона со стороны нелегальной миграции можно выделить?» Эксперты распределяют угрозы, указанные в анкете, по степени воздействия на эконо-

мическую безопасность региона и присваивают каждому параметру ранговый номер. Фактору, который специалист считает наиболее влияющим на экономическую безопасность, присваивается ранг 1. Менее значимому фактору присваивается ранг 2 и т.д. В анкете были выделены следующие угрозы экономической безопасности региона, возникающие под влиянием нелегальной миграции:

- 1) сохранение доли теневого сектора в экономике региона;
- 2) вывоз капитала из Ленинградской области;
- 3) конкуренция на рынке труда, рост безработицы среди местных жителей;
- 4) замедленные темпы инновационного развития и слабое развитие отраслевой инновационной инфраструктуры;
- 5) зависимость производственного потенциала от иностранных работников;
- 6) экономическое бремя для налогоплательщиков в связи с увеличением нагрузки на социальные институты, инфраструктуру;
- 7) обострение криминогенной обстановки;
- 8) возникновение межэтнических конфликтов в обществе, увеличение социальной напряженности;
- 9) недополучение бюджетом региона средств;
- 10) формирование низкого уровня трудовых отношений, экономия на обеспечении безопасных условий труда работодателями.

На третьем этапе использования метода мы проводим анализ экспертной информации, рассматриваем индивидуальные оценки экспертов. После переходим к анализу полученной информации по степени согласованности оценок и рассчитываем коэффициент конкордации. Результаты расчёта коэффициента конкордации по двум группам – группе экспертов-теоретиков и группе экспертов-практиков, отражены в таблице. Свидетельством удовлетворительного качества оценки угроз являются полученные значения коэффициента конкордации, равные 0,91 и 0,54.

Таблица

**Расчёт коэффициента конкордации**

Факторы	Эксперты-теоретики				Эксперты-практики			
	Сумма рангов	Отклонение суммы рангов	Квадрат отклонений суммы рангов	Место	Сумма рангов	Отклонение суммы рангов	Квадрат отклонений суммы рангов	Место
1) сохранение доли теневого сектора в экономике региона	25	30	900	3	22	33	1089	1
2) вывоз капитала из Ленинградской области	17	38	1444	1	26	29	841	2
3) конкуренция на рынке труда, рост безработицы среди местных жителей	52	3	9	5	63	-8	64	6
4) замедленные темпы инновационного развития и слабое развитие отраслевой инновационной инфраструктуры	67	-12	144	7	64	-9	81	7
5) зависимость производственного потенциала от иностранных работников	43	12	144	4	40	15	225	3

Окончание табл.

Факторы	Эксперты-теоретики				Эксперты-практики			
	Сумма рангов	Отклонение суммы рангов	Квадрат отклонений суммы рангов	Место	Сумма рангов	Отклонение суммы рангов	Квадрат отклонений суммы рангов	Место
6) экономическое бремя для налогоплательщиков в связи с увеличением нагрузки на социальные институты, инфраструктуру	61	-6	36	6	69	-14	196	8
7) обострение криминогенной обстановки	18	37	1369	2	46	9	81	4
8) возникновение межэтнических конфликтов в обществе, увеличение социальной напряженности	84	-29	841	8	50	5	25	5
9) недополучение бюджетом региона средств	90	-35	1225	9	90	-35	1225	10
10) формирование низкого уровня трудовых отношений, экономия на обеспечении безопасных условий труда работодателями	93	-38	1444	10	80	-25	625	9
Итого	550		7556		550		4452	
Коэффициент корреляции	0,91				0,54			

Группа опрошенных экспертов-теоретиков в тройку важнейших угроз экономической безопасности Ленинградской области отнесла следующие факторы: 1, 2, 7. Ранжирование дает возможность отражения наиболее опасных угроз экономической безопасности [4, с. 4]. Для установления зависимости и степени близости мнений экспертов автор произвел расчет коэффициента ранговой корреляции Спирмена. Он равен 0,85 по шкале Чеддока (корреляция и сила связи), что указывает на высокую корреляционную связь между оценками групп экспертов.

#### Заключение

На основе полученных результатов исследования автор выявил наиболее важные угрозы экономической безопасности Ленинградской области, возникающие под воздействием теневых миграционных процессов.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Буранкова М.А. Нелегальная трудовая миграция и экономическая безопасность России // Проблемы современной науки и образования. 2015. № 11 (53). С. 76-79.
2. Гаврилова Т.М. Влияние миграционных процессов на экономическую безопасность России // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2011. № 27. С. 69-71.
3. Звычайный В.Г. Нелегальная миграция в Приморском крае, ее влияние на социально-экономическое развитие региона// Территория новых возможностей. 2019. № 2. С. 13-17.

4. *Литвиненко А.Н., Грачев А.В.* Рейтинг как инструмент оценки результатов финансового контроля в системе МВД России // Учет. Анализ. Аудит. 2016. № 3. С. 74-79.
5. *Петрова О.В.* Оценка влияния незаконных миграционных процессов на экономическую безопасность России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 3 (часть 2). С. 136-142.
6. *Примакин А.И., Большакова Л.В.* Метод экспертных оценок в решении задач обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2012. № 1 (53). С. 192-193.
7. *Сиденко А.Г.* Роль мониторинга угроз экономической безопасности при расчете максимально приемлемого уровня миграции в мегаполисе // Инновации и инвестиции. 2013. № 6. С. 210-214.

Русинов М.В.

## МЕТОДЫ И ЭТАПЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ СИСТЕМ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ

**Аннотация.** В статье рассмотрены актуальные организационные проблемы управления инновационной деятельностью в вертикально интегрированных корпорациях холдингового типа. Предложены методы поэтапной реструктуризации механизмов инновационного развития отечественных корпораций на основе системного подхода. Обоснованы формы интеграции дочерних предприятий для получения общекорпоративного синергетического эффекта от внедрения инноваций. Представлена аргументация учреждения центров инновационного развития корпораций. Сформулирована задача оптимизации организационных параметров инновационной системы.

**Ключевые слова.** Инновации, корпоративная инновационная система, инновационное развитие, реструктуризация инновационной системы, межфункциональная рабочая группа.

Rusinov M.V.

## METHODS AND STAGES OF RESTRUCTURING INNOVATIVE SYSTEMS OF VERTICALLY INTEGRATED INDUSTRIAL CORPORATIONS

**Abstract.** The article deals with the current organizational problems of innovation management in vertically integrated holding-type corporations. Methods for the step-by-step restructuring of the mechanisms of innovative development of domestic corporations based on a systematic approach are proposed. The forms of integration of subsidiaries are substantiated in order to obtain a general corporate synergetic effect from the introduction of innovations. The argumentation for the establishment of centers for corporate innovation development is presented. The task of optimizing the organizational parameters of the innovation system is formulated.

**Keywords.** Innovation, corporate innovation system, innovative development, restructuring of the innovation system, cross-functional working group.

### Введение

Современная экономика характеризуется высокими темпами роста сложности хозяйственных систем и быстрым увеличением неопределенности процессов, сопровождаемых обострением рыночной конкуренции. В таких условиях постоянно обновляются объективные требования к механизмам обеспечения устойчивого развития промышленных корпораций [6]. Одним из наиболее актуальных в настоящее время является требование активизации инновационной деятельности. Именно от инноваций зависит качество товаров, характеристики производственных процессов, условия труда персонала, экологичность технологий и, в определенном смысле, результативность менеджмента в целом [11]. Инновационная деятельность обрела сквозной характер. Таким образом, инновационный менеджмент становится одним из ключевых видов деятельности (функций) аппарата управления современной корпорации.

---

ГРНТИ 06.81.12

© Русинов М.В., 2021

Михаил Владимирович Русинов – аспирант кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Контактные данные для связи с автором: 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21 (Russia, St. Petersburg, Sadovaya str., 21). Тел.: +7 981 812-64-89. E-mail: rusinov.m.vl@yandex.ru.

Статья поступила в редакцию 07.04.2021.

### Проблемы организации инновационной деятельности

Эффективность управления инновационным развитием во многом определяется уровнем совершенства корпоративной инновационной системы (КИС), ее соответствием общим целям вертикально интегрированного холдинга [8]. Важнейшей характеристикой КИС является организация. Из этого следует, что организационная структура КИС должна определяться исходя из общих целей и стратегии корпорации, ее иерархического строения и интеграции хозяйственных единиц, целей и стратегии инновационного развития, характеристик внешних и внутренних условий функционирования.

Тем не менее, как показали исследования, в большинстве отечественных вертикально интегрированных корпораций данный подход не реализуется в полной мере, и структуры управления инновациями имеют существенные недостатки [3, 7, 10]. Главным образом, они связаны с организацией и ведением инновационной деятельности в структурных единицах холдингов – дочерних предприятиях и филиалах (ДПиФ). К важнейшим можно отнести следующие негативные явления:

- отсутствие подразделений, специализирующихся на инновационной работе, в дочерних предприятиях. В такой ситуации централизованные службы инновационного развития материнских компаний не в состоянии справиться с чрезвычайным многообразием актуальных задач поиска и коммерциализации научно-технических разработок для всей группы компаний, особенно при работе с рынком «открытых инноваций»;
- автономность ведения инновационной деятельности дочерними предприятиями, взаимодействующими в рамках вертикально интегрированных цепочек (ВИЦ) корпорации. Исследования показали, что это приводит к разбалансированности инновационных процессов на различных стадиях производственного процесса и в результате – к возможному нерациональному расходованию ресурсов, к затруднениям в части получения синергетического эффекта и достижения целей корпорации;
- обособленность разработки и реализации программ инновационного развития однопрофильными дочерними компаниями в рамках направления деятельности (например, добывающими предприятиями, транспортирующими или перерабатывающими). Последствия такой практики нередко выражаются в дублировании заказов НИОКР и закупок инновационных продуктов (технологий) отдельными компаниями, в отсутствии единой инновационной политики и унификации используемого оборудования, в сложностях тиражирования инноваций и т.п. Результат – инновационное отставание корпорации от конкурентов;
- несовершенство нормативно-методической базы, регламентирующей реализацию инновационных бизнес-процессов в иерархии управления КИС, а также в цепочках вертикально интегрированных предприятий и в группах однородных компаний корпорации.

Рассмотренные основные недостатки для наглядности можно представить схематично (см. рис 1).

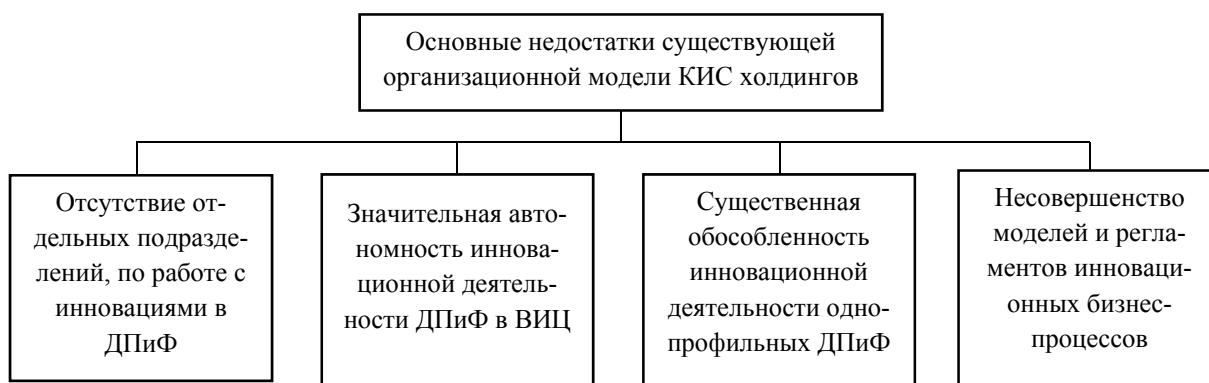


Рис. 1. Типичные недостатки организации управления КИС

Данные недостатки существенно понижают эффективность развития корпораций, причем не только в текущем, но и в стратегическом аспекте [8]. И значит они должны быть устранены в интересах обеспечения целей устойчивого развития бизнеса. Таким образом возникает ряд взаимосвязанных задач: формирование специализированных органов управления инновациями в дочерних компаниях

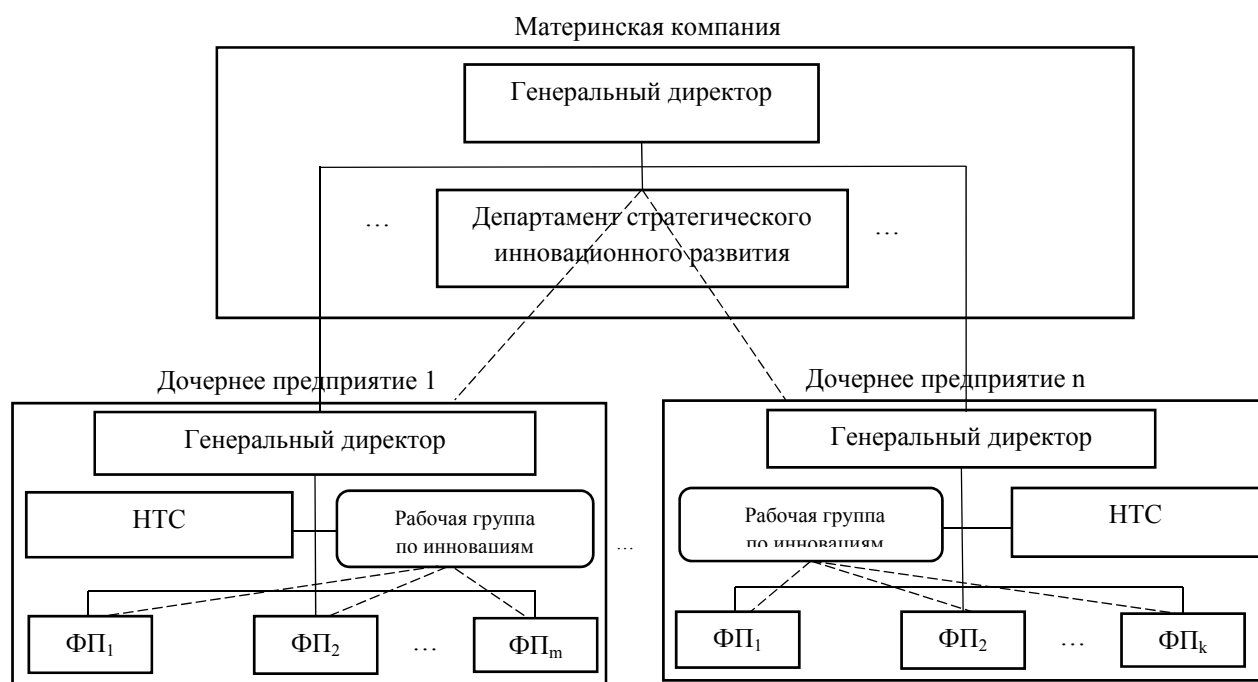
корпорации и обеспечение их требуемой нормативно-методической базой; построение функциональных линеек КИС в системе «материнская компания – дочернее предприятие»; создание организационной основы для инновационной интеграции в группах дочерних предприятий, связанных участием в одном производственно-коммерческом цикле и, вместе с тем, в группах однопрофильных дочерних предприятий (специализирующихся на одном направлении деятельности).

Системное решение отмеченных задач способно обеспечить ориентацию инновационной деятельности каждого предприятия на достижение общих целей корпорации и получить синергетический эффект от совместной реализации сетевых инновационных проектов в группах интегрированных предприятий, а также эффект от тиражирования их результатов.

#### *Методы и этапы решения поставленных задач*

Проведение организационной модернизации (реструктуризации) процессов управления инновациями является задачей особой важности, но при этом сложной и трудоемкой. В сущности – это задача стратегического типа. Ее решение не может быть найдено и реализовано одномоментно, а требует эволюционного, поэтапного подхода [9].

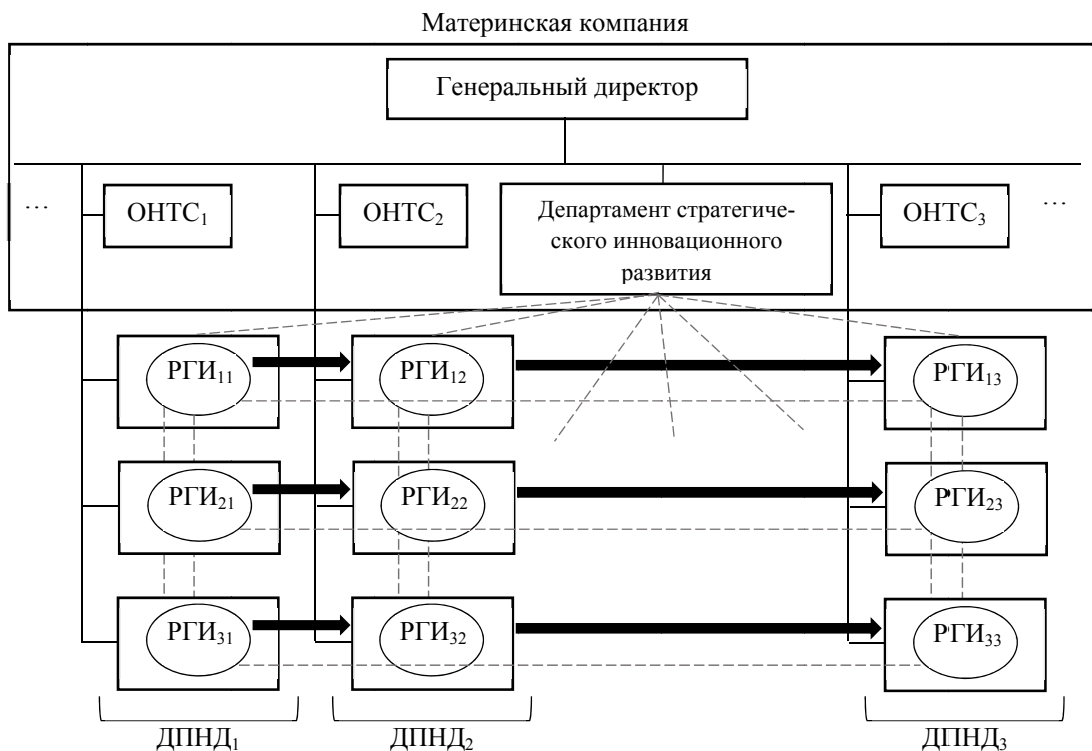
Первый этап может быть связан с начальными, базовыми преобразованиями, то есть с созданием в дочерних компаниях горизонтальных структур – рабочих групп для управления инновационным развитием (см. рис. 2). В силу специфики (сквозного характера) инновационных процессов такие группы должны иметь многофункциональный характер, то есть состоять из представителей различных функциональных подразделений предприятия. Следует подчеркнуть, что формирование горизонтальных структур должно быть сопряжено с запуском механизма их коммуникации с централизованной службой инновационного развития материнской компании.



НТС – научно-технический совет; ФП – функциональное подразделение; --- – функциональная связь

Рис. 2. Общая схема первого этапа реструктуризации КИС

Второй этап является логическим продолжением первого и касается систематизации деятельности межфункциональных рабочих групп ДПиФ по инновациям как в рамках производственных цепочек, так и в комплексах предприятий, имеющих идентичную специализацию (см. рис. 3). В этих целях обоснованным является формирование соответствующих вертикально и горизонтально интегрированных рабочих групп холдинга.



ОНТС – объединенный научно-технический совет по направлению деятельности

РГИ – межфункциональные рабочие группы дочерних предприятий в рамках направления деятельности

➔ - направления материальных потоков

Рис. 3. Общая схема 2 этапа реструктуризации КИС

На третьем этапе целесообразно формирование в структуре управления дочерними компаниями постоянных структурных подразделений для стационарной работы с инновациями в интересах корпорации и подключение их к работе в интегрированных группах предприятий [4, 5]. Необходимо отметить, что такие структурные подразделения не могут стать полным заменителем межфункциональных рабочих групп, но предназначены для работы в системном единстве с ними. Это связано с ростом динамичности, сложности и многоаспектности инновационных процессов, что, в свою очередь, требует формирования крупных баз данных, преемственного анализа динамики разнородной информации, оперативности принятия и реализации комплексов взаимосвязанных решений.

И, наконец, для крупных вертикально интегрированных корпораций, включающих значительное количество дочерних предприятий на каждом из переделов производственного процесса, может быть целесообразна реализация четвертого этапа. В данном случае речь идет об организационных преобразованиях в системах управления инновационным развитием групп однопрофильных предприятий корпорации (например, групп добывающих или групп перерабатывающих предприятий). Исследования показали, что, с позиций корпорации, совершенствование организации инновационных процессов в таких группах может быть связано с концентрацией ряда работ в специализированных центрах.

Основные способы формирования центров заключаются либо в создании новых структурных единиц холдинга, либо в присвоении данного статуса выделенным для этого передовым дочерним предприятиям. Приоритетными функциями инновационных центров в такой ситуации становятся: привлечение научно-технических разработок и инновационных продуктов (технологий) с «открытого рынка», апробация и тиражирование успешных нововведений.



Основаниями для реализации данного этапа реструктуризации являются: возможность получения эффекта от масштаба за счет сосредоточения работ с рынком инноваций в выделенных центрах, устранение дублирования инновационных активностей различных дочерних предприятий, рационализация процессов внедрения и масштабирования инноваций и др. [1, 2].

Следует отметить, что последовательная реализация вышеперечисленных этапов способна сократить транзакционные издержки и длительность инновационных циклов, следовательно, увеличить прибыльность инновационных проектов и повысить конкурентоспособность корпорации. Показатели издержек и прибыли зависят от конкретных организационных характеристик КИС, формируемых на каждом этапе преобразований. Оптимизационная задача выбора регулируемых организационных параметров при поэтапной реструктуризации приобретает следующий вид:

$$\begin{cases} C_{kj}(S_{kj}) \rightarrow \min \\ P_{kj}(S_{kj}) \rightarrow \max \end{cases}$$

где  $C_{kj}$  – суммарный объем транзакционных издержек  $k$ -ой корпорации в области инновационной деятельности на  $j$ -ом этапе реструктуризации КИС;  $P_{kj}$  – суммарный объем прибыли  $k$ -ой корпорации от реализации инновационных проектов на  $j$ -ом этапе реструктуризации КИС;  $S_{kj}$  – организационный вектор регулируемых параметров инновационной системы  $k$ -ой корпорации на  $j$ -ом этапе реструктуризации.

#### Заключение

Современные экономические тенденции определяют необходимость модернизации организационных моделей КИС отечественных вертикально интегрированных корпораций исходя из целей и условий функционирования. Эффективная реструктуризация механизмов управления инновационным развитием корпораций связана с системным, поэтапным решением задач в иерархии КИС, а также в интегрированных группах дочерних предприятий, начиная с создания соответствующих горизонтальных структур в дочерних компаниях и развиваясь до интегрированных инновационных сетей, включающих постоянные и временные организационные единицы. Особую важность приобретает создание корпоративных центров инновационного развития в разрезе отдельных направлений деятельности.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Голдратт Э.М.* Критическая цепь. Минск: Попурри, 2018. 240 с.
2. *Голдратт Э.М.* Я так и знал! Розничная торговля и Теория ограничений: Практическое руководство. М.: Альпина Паблишер, 2018. 168 с.
3. *Евсеев С.М.* Опыт разработки, реализации и оценки качества программы инновационного развития высокотехнологичного предприятия // *Инновации*. 2019. № 6 (248). С. 2-12.
4. Методические указания по подготовке положения о порядке разработки и выполнения программы инновационного развития. Минэкономразвития РФ. 03.07.15 (одобрены поручением Правительства РФ от 24.06.2015 № ИШ-П13-4148).
5. Методические указания по разработке (актуализации) программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий (одобрены решением Президиума Совета при Президенте РФ по модернизации экономики и инновационному развитию России от 17.04.2015, протокол № 2).
6. *Петров А.Н.* Теория стратегического менеджмента. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020. 209 с.
7. Программы инновационного развития компаний с государственным участием: промежуточные итоги и приоритеты / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М., 2015. 128 с.
8. *Русинов В.М., Русинов М.В.* Принципы организации управления инновационными процессами устойчивого развития вертикально-интегрированной нефтегазовой корпорации // *Устойчивое развитие экономики: сборник научных трудов*. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020. С. 177-180.
9. *Русинов М.В.* Эволюция методов управления инновациями в корпоративном бизнесе // *Вестник факультета управления СПбГЭУ*. 2018. Выпуск 3 (ч. 2). С. 83-86.
10. *Ураев Н.Н.* Проблемы трансформации вертикально-интегрированных компаний: сетевизация и инновационное развитие. М.: Русайнс, 2018. 115 с.
11. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. OECD Publishing, Luxembourg, 2018.

## ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ ЯПОНСКИХ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В XXI В. С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ТЕОРИИ СЕТЕВЫХ СВЯЗЕЙ

**Аннотация.** Одним из распространенных представлений о природе интернационализации компаний в настоящее время является теория сетевых связей, нашедшая широкое отражение в литературе. В Японии связи между крупными фирмами и малыми и средними предприятиями нередко существуют в рамках кэйрэцу, имеют долгосрочный характер и иную природу в сравнении с межфирменными взаимосвязями западных компаний. Несмотря на то, что изначально кэйрэцу являлись вертикально интегрированными структурами, в настоящее время наблюдается размытие и разветвление связей, которые все больше начинают напоминать сети. Цель настоящего исследования состоит в определении возможности применения концепции сетевых связей к интернационализации японских малых и средних предприятий в XXI в.

**Ключевые слова.** Малые и средние предприятия, Япония, интернационализация, кэйрэцу, сетевые связи.

Salomasova M.I.

## INTERNATIONALIZATION OF JAPANESE SMALL- AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN TERMS OF KEIRETSU IN THE 21ST CENTURY FROM THE VIEWPOINT OF THE NETWORK THEORY

**Abstract.** Network theory is one of the widespread approaches to the nature of the internationalization of the companies being reflected in the literature. In Japan relations among big companies and small- and medium-sized enterprises frequently exist in terms of keiretsu, have a longstanding perspective and a different nature than relations among western companies. Despite keiretsu once were the vertically integrated structures, the diffusion and diversification of the relations that can be observed now increasingly reminds of the network relations. The aim of this study is to define the possibility of application of network theory to the internationalization of the small- and medium-sized enterprises in the 21st century.

**Keywords.** Small- and medium-sized enterprises, Japan, internationalization, keiretsu, networks.

### Введение

В настоящее время малые и средние предприятия (МСП) всё больше вовлекаются в международную деятельность, будь то прямое или косвенное участие. Способы их интернационализации объективно отличаются от крупных фирм, поскольку МСП обладают меньшими ресурсами. В настоящее время одним из распространенных представлений о природе интернационализации компаний является теория сетевых связей. В Японии связи между крупными фирмами и малыми и средними предприятиями нередко существуют в рамках кэйрэцу, имеют долгосрочный характер и иную природу, нежели между западными компаниями. Кэйрэцу изначально представляли собой не сети, а группы компаний, кото-

---

ГРНТИ 06.51.25

© Саломасова М.И., 2021

Маргарита Игоревна Саломасова – ведущий менеджер по внешнеэкономическим связям «НТФФ «ПОЛИСАН» (г. Санкт-Петербург).

Контактные данные для связи с автором: 191119, Санкт-Петербург, Лиговский пр., 112 (Russia, St. Petersburg, Ligovsky av., 112). Тел. +7-981-797-65-18. E-mail: m.i.salomasova@yandex.ru.

Статья поступила в редакцию 29.03.2021.

рым присущи черты вертикальной интеграции, но которые являются в то же время достаточно гибкими структурами.

С течением времени связи между компаниями в рамках кэйрэцу изменились и стали более размытыми. Поэтому представляется интересным определить возможность применения концепции сетевых связей к анализу интернационализации японских малых и средних предприятий в XXI в. В первой части статьи представлены основные положения концепции сетевых связей в рамках теории интернационализации, во второй части раскрывается понятие кэйрэцу и особенности данной структуры, в третьей части рассматривается феномен кэйрэцу в рамках выбранного подхода, далее представлены выводы о применимости теории к функционированию кэйрэцу в XXI в.

#### *Теория сетевых связей в рамках теории интернационализации*

Теория интернационализации, выдвинутая Йохансоном и Вальне в 1977 г. и известная как Уппсальская модель интернационализации, обосновывала постепенную интернационализацию крупных предприятий. Со временем теория интернационализации была пересмотрена, и в 2009 г. в нее включили понятие сетей и сетевых связей как важнейшего фактора интернационализации. Под сетевыми связями понимается совокупность взаимоотношений фирмы со своими поставщиками и покупателями [11].

Форсгрэн [6], анализируя обновленную Уппсальскую модель интернационализации, предложенную Йохансоном и Вальне в 2009 г., отметил, что бизнес-сеть, в которую включена фирма, влияет на дальнейшее развитие зарубежного бизнеса фирмы. Теперь под интернационализацией понимается не постепенный процесс развития фирмы на внешнем рынке по мере получения знаний и опыта, а процесс превращения фирмы из аутсайдера зарубежной бизнес-сети в её участника. Считается, что интернационализация зависит от взаимоотношений фирмы и ее положения в сети, а отношения в сети регулируются набором знаний, обязательств и доверия. Андерссон и др. [5] показали, что чем сильнее интеграция в бизнес-сети, тем больше у фирмы возможностей получить новые компетенции, а значит процесс ее интернационализации будет проходить быстрее.

В рамках концепции сетевых связей разделяются понятия «бремя иностранца» и «бремя чужака». Под «бременем иностранца» понимается слабое знание характеристик зарубежного рынка, отсутствие стабильных отношений, необходимых для бизнеса, а под «бременем чужака» – ситуация, когда фирма не встроена в сеть на зарубежном рынке, куда она хочет выйти [1]. Поскольку сети не имеют государственных границ, бремя иностранца становится менее важным, чем бремя чужака, т.е. чрезвычайно важным является войти в необходимую сеть и наладить контакты [6]. Тем не менее, существует мнение о том, что сетевые связи и социальный капитал могут скрывать от фирм, входящих в одну сеть, другие возможности, находящиеся за пределами этой сети [7; 17].

Йохансон и Мэтсон утверждают, что в сетях отношения имеют долгосрочный характер, поскольку это позволяет фирмам снизить издержки, получить знания и внести изменения в управление, возможно, приводить к частичному контролю фирм друг над другом и позволяет совместно работать против конкурентов [10]. Более того, Ланглуа и Робертсон утверждают, что интернационализации на ранних этапах жизненного цикла продукции в большей степени присуща вертикальная интеграция, поскольку у фирмы-новатора зачастую возникают специфические потребности [14].

Джованнетти и др. [8] выяснили, что малые фирмы, участвующие в цепочках поставок, более склонны экспортировать, чем те, которые в них не входят. Авторы показали, что положение фирм в цепочке поставок влияет на интернационализацию: производители конечной продукции и фирмы-владельцы готовой продукции получают больше выгоды от участия в цепочке поставок, чем не связанные с конечным потребителем субподрядчики.

Таким образом, литература доказывает важность сетевых связей для интернационализации предприятий. С одной стороны, процесс интернационализации японских МСП в рамках кэйрэцу вполне соотносится с существующими научными представлениями, с другой стороны, он отличается от связей западных МСП. Отличие японских предприятий состоит в том, что их сетевые связи находятся в рамках вертикальных групп (кэйрэцу).

#### *Понятие и особенности кэйрэцу*

Японские малые и средние предприятия (МСП) являются важной частью экономики Японии и часто выступают в роли субподрядчиков в рамках кэйрэцу. Кэйрэцу представляют собой устойчивые и долговременные объединения вертикального типа крупных компаний со средними и мелкими фирмами в

рамках организации субподрядных работ [4]. Участники кэйрэцу получают от головной фирмы не только заказы, но и могут быть связаны участием в капитале, содействием в модернизации производства или практикой предоставления персонала для обучения сотрудников МСП. Тем не менее, стоит отметить, что основная масса субподрядных МСП юридически не зависит от головной фирмы, и их взаимодействие основывается на неформальных отношениях и договоренностях.

Формирование кэйрэцу началось во время Второй Мировой войны и продолжилось после неё в связи с необходимостью восстановления производства, когда крупные фирмы, испытывая нехватку капитала, начали размещать на МСП производство комплектующих и прочей промежуточной продукции. Это сотрудничество давало крупным фирмам возможность экономить на издержках, особенно на оплате труда. Крупные предприятия стали содействовать технологическому развитию своих субподрядчиков, поскольку от качества их продукции и уровня издержек зависит конкурентоспособность конечной продукции.

Производственные связи в рамках кэйрэцу обычно дополняются и другими отношениями. Основным является участие головной фирмы в капитале субподрядчиков. Предприятия, связанные с головной фирмой по линии участия в капитале, являются группированными компаниями и занимаются деятельностью, наиболее близкой к сборочному производству. Предприятия, не связанные с головной фирмой участием в капитале, но выполняющие для нее или ее группированных компаний работы по контрактам (производство деталей, обработка изделий, ремонт и пр.), относятся к категории обычных субподрядных предприятий [3].

Долгосрочность и стабильность отношений в рамках кэйрэцу дает определенные выгоды обеим сторонам: для МСП это – наличие известного рынка, обеспеченность заказами, возможность получения технологической и финансовой помощи от головной фирмы с целью повышения качества продукции и снижения издержек производства, а для головных компаний это – экономия на издержках труда и поиске надежных партнеров, создание четкой системы поставок качественной продукции [4].

С 1990-х структура кэйрэцу стала претерпевать некоторые изменения: традиционные субподрядчики стали лишаться заказов головных компаний, поскольку последним было выгоднее размещать заказы у зарубежных поставщиков, которые предлагали свою продукцию по более низким ценам, или на предприятиях других кэйрэцу. В то же время, сами субподрядные предприятия, принадлежащие различным кэйрэцу, стали участвовать в сделках по слияниям и поглощениям, объединяться и за счет этого выполнять заказы в рамках разных кэйрэцу [4]. Более того, субподрядные предприятия стали искать себе новых заказчиков, и в итоге некоторые достигли такой диверсификации заказов, что приобрели реальную независимость от старых головных компаний [3]. Таким образом, сейчас структура кэйрэцу стала более размытой и менее иерархичной, то есть больше напоминает сетевые структуры.

Тем не менее, в 2010 г. опрос МСП показал высокую долю сделок МСП в рамках своей кэйрэцу (см. рис. 1). Она составила в сфере производства электрооборудования 100%, в химической промышленности 84%, транспортном оборудовании 75%. Эти данные показывают, что многие промышленные МСП сохраняют лояльность своей кэйрэцу и редко ведут дела с другими предприятиями. В 1997 и 2010 гг. Агентство по МСП Японии проводило исследования отношения субподрядных компаний к ведению бизнеса в рамках кэйрэцу. Если провести данные в сопоставимый вид (см. рис. 2), то видно, что развивать связи вне кэйрэцу хочет всё большее число МСП, но также растет доля фирм, которые устраивает участие в кэйрэцу. В то же время, число фирм, желающих покинуть кэйрэцу или, наоборот, усилить связи с кэйрэцу, снижается. МСП заинтересованы в сохранении связей с долгосрочными партнерами.

#### *Применение сетевого подхода к интернационализации в рамках кэйрэцу*

Сопоставление характеристик вертикально интегрированных компаний, к которым можно отнести кэйрэцу, и предприятий, связанных сетевыми связями, которое провели Крентон и Майнхарт [13], продемонстрировало, что сетевые связи являются более эффективными структурами, создающими большее благосостояние, чем вертикально интегрированные предприятия. Сетевые связи получают развитие вследствие повышения стоимости факторов производства, развития информационно-коммуникационных технологий, возрастания конкуренции.

Структура кэйрэцу, изначально имеющая четкую вертикальную форму, стала изменяться в 1990-е гг. Поскольку крупные компании начали переносить производство за рубеж с целью сокраще-

ния издержек и повышения конкурентоспособности, им были нужны надежные местные поставщики, которых в развивающихся странах было крайне мало или они вовсе отсутствовали. В то же время, для японских МСП было важно сохранить заказы, и ради этого они могли следовать за головной фирмой за рубеж или экспортировать продукцию.

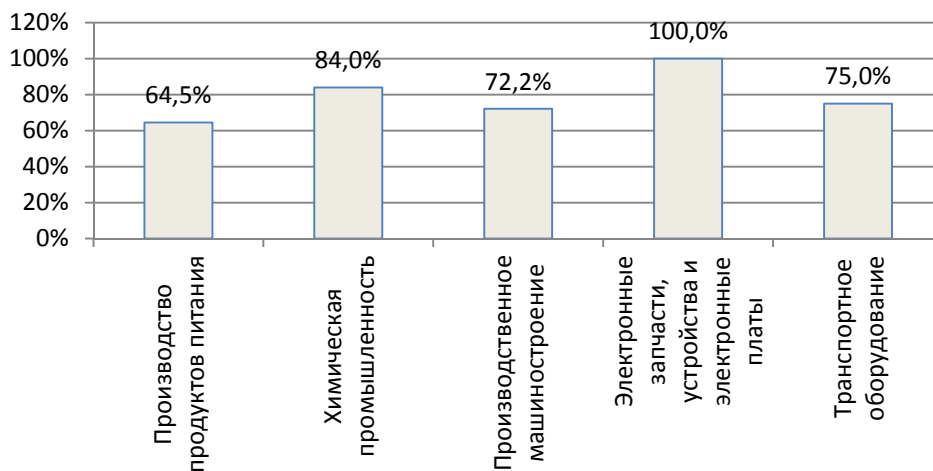


Рис. 1. Доля сделок МСП в рамках своей кэйрэцу в 2010 г. [20]

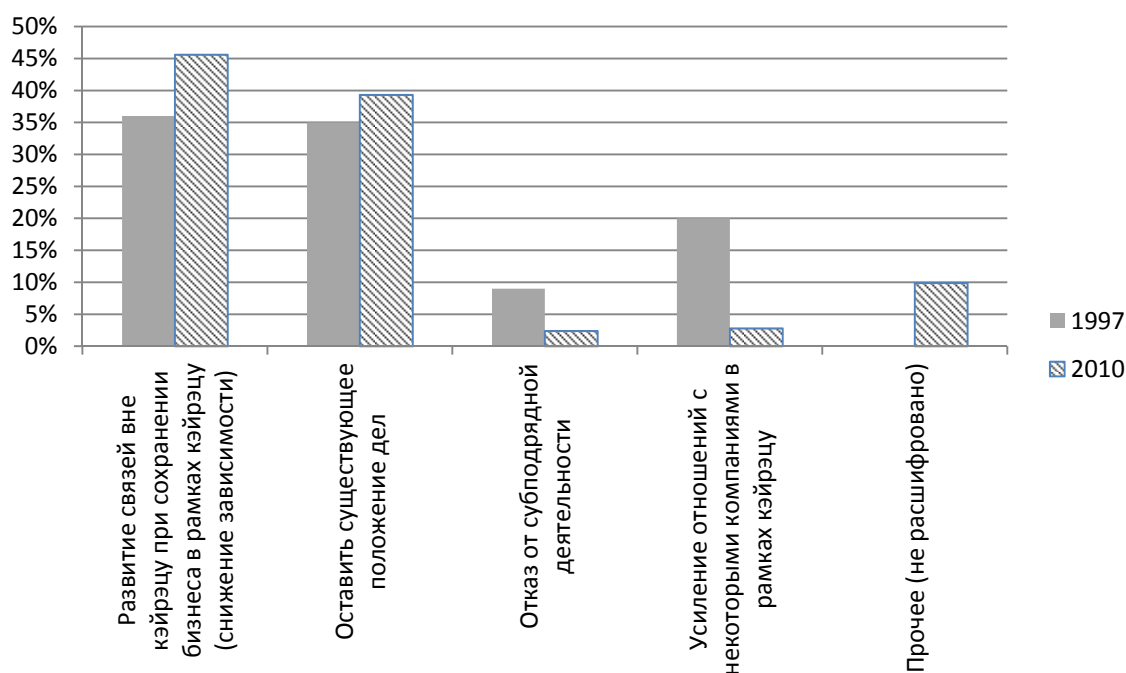


Рис. 2. Отношение МСП к ведению бизнеса с предприятиями в рамках одной кэйрэцу [19; 20]

В 1990-е предприятия электроники и автомобилестроения активно переносили свои производства в азиатские страны, и если сборка готовых изделий происходила за рубежом, то самые сложные комплектующие импортировались из Японии, более простые – из новых индустриальных стран, а самые простые – из Китая и стран АСЕАН-4. Например, компания Sony занималась производством видеомагнитофонов в Банги (Малайзия), для этого она импортировала интегральные схемы и прочие высокотехнологичные комплектующие из Японии, платы из Сингапура, а магнитофонные катушки и прочие стандартные детали – из Малайзии, причем поставщиками из азиатских стран являлись преимущественно японские компании [18].

В настоящее время связи между участниками кэйрэцу изменились, и теперь международные цепочки субподряда выглядят по-другому. Головные фирмы все чаще работают с зарубежными подрядчиками, которые изначально не связаны с их кэйрэцу. Кроме того, в последнее время произошло изменение стран базирования японских компаний. Именно японские фирмы считаются создателями стратегии «Таиланд-плюс-один» [16], при которой в Таиланде остается основное производство, но наиболее трудозатратные операции переносятся в соседние страны, такие как Камбоджа, Лаос, Мьянма и Вьетнам. Такие действия вызывают определенные экономические последствия. Мьянма в конце 2015 г. создала свою первую специальную экономическую зону Тхилава, в которой около 60% бизнеса представлено японскими предприятиями, а Лаос привлекает инвесторов дешевой электроэнергией [16].

Кроме того, в ноябре 2020 г. было подписано соглашение о Всестороннем региональном экономическом партнерстве (ВРЭП) между странами АСЕАН и пятью странами АТЭС (Австралия, Китай, Япония, Южная Корея и Новая Зеландия). Его важным пунктом является положение о гармонизации и взаимном признании стандартов, что позволит снизить затраты на сертификацию и более свободно продавать в Японии продукцию, произведенную, например, в Мьянме или Вьетнаме. Это послужит дополнительным стимулом работы на данных рынках как с японскими, так и с национальными фирмами.

Таким образом, даже если интернационализация МСП в XXI в. происходит в рамках кэйрэцу, сами кэйрэцу стали больше похожи на международные сетевые структуры. Чтобы подтвердить это предположение, следующие функции кэйрэцу [9] можно рассмотреть применительно к выходу МСП на внешние рынки: информационная; организация функционирования бизнес-процессов; распределение риска; стратегическая координация группы; внутренний финансовый рынок; символическая:

1. Информационная функция выражается в том, что в рамках кэйрэцу происходит аккумуляция информации о внешних рынках, и этой информацией могут воспользоваться МСП, которые намерены выйти на внешний рынок. Помощь может выражаться в налаживании контактов и организации работы на зарубежном рынке. Это означает, что кэйрэцу играет роль, подобную интернационализации в рамках зарубежной сети.

2. Организация функционирования бизнес-процессов в рамках кэйрэцу направлена на координацию работы предприятий группы. В случае интернационализации крупные компании могут поощрять ключевых субподрядчиков следовать за ними на внешние рынки. Так, компания Toyota к концу 1990-х гг. фактически воссоздала японскую систему кэйрэцу в Таиланде: ее производственное подразделение в провинции Самутпракан собирало автомобили с помощью поставок от 32 японских фирм, работающих в этой стране, из которых 28 являлись участниками кэйрэцу. Подобная ситуация сложилась и в Китае [18]. Также директор подразделения компании Nippon Electronics в Куала-Лумпур заявлял, что в 1990-е годы компания была вынуждена открыть завод за рубежом под давлением крупных заказчиков, таких как Sony, Sanyo, Matsushita, несмотря на то, что это сулило компании большие финансовые потери [18].

3. Распределение и минимизация риска в рамках кэйрэцу происходит за счет долгосрочных договоренностей между участниками группы. Более того, для кэйрэцу характерны неформальные договоренности, которые достигаются посредством регулярных собраний руководителей фирм. Несмотря на то, что неформальные отношения со временем также претерпевают изменения, лояльность фирм остается на высоком уровне [12]. Минимизация риска в случае начала зарубежной деятельности для МСП выражается в доступе к информации головной компании о рынке и наличии гарантированного покупателя. В исследовании Негиси [15] можно найти интересный факт, что самостоятельный выход на внешние рынки рассматривается японскими МСП как сложный и рискованный шаг, но они не считают рискованным участие в экспорте для выполнения заказов для головной фирмы в рамках кэйрэцу. Выход на международные рынки посредством заказов в рамках кэйрэцу является для МСП фактически первым шагом для получения опыта международной деятельности.

4. Стратегическая координация группы включает в себя предыдущие две функции с учетом того, что эти функции распространяются в долгосрочной перспективе. Долгосрочность отношений является важным элементом кэйрэцу, благодаря такому сотрудничеству компании могут совершенствовать свое взаимодействие, снизить риски, работать над улучшением технологий, получать долгосрочное финансирование, что является крайне важным для МСП.

5. Внутренний финансовый рынок обусловлен тем, что в структуру кэйрэцу нередко входят финансовые организации, которые владеют небольшой долей акций компаний, входящих в кэйрэцу. Такие финансовые организации более склонны финансировать предприятия, входящие в кэйрэцу, а также предоставлять им льготные условия кредитования [12]. В случае ведения внешнеэкономической деятельности, наличие лояльного банка является важным моментом для МСП, которые, как правило, испытывают больше сложностей в финансировании выхода на внешние рынки.

6. Символическая функция проявляется в самой принадлежности МСП к группе. Она выражается во многих неформальных связях, которые существуют в рамках кэйрэцу. Кроме того, можно предположить, что на рынках других стран, особенно на рынках развивающихся, информация о том, что МСП является субподрядчиком для компаний, например, группы Тойота или Мицубиси будет весомым репутационным аргументом и своеобразной гарантией качества продукции.

Все рассмотренные выше функции кэйрэцу можно подвести под ранее указанное «бремя чужака», которое неотрывно связано с концепцией сетевых связей. Участие МСП в кэйрэцу, по сути, влияет на дальнейшее развитие предприятия, так как дает ряд преимуществ, которых нет при ведении независимой деятельности. МСП проще и безопаснее начинать внешнеэкономическую деятельность при участии в кэйрэцу, получая от нее информационную, финансовую и организационную помощь.

#### *Заключение*

Рассмотрение современных японских кэйрэцу логически связано с применением современных представлений о сетевых связях. Рассмотрев функции кэйрэцу в разрезе интернационализации и через призму сетевых связей, можно сделать вывод, что кэйрэцу вполне подходят под определение сети, пусть и имеющей определенные национальные особенности. Взаимоотношения в рамках кэйрэцу и те возможности, которые дает участие в группе, напоминают суть работы бизнес-сетей, что позволяет рассматривать кэйрэцу не только как уникальную структуру, но и с точки зрения современных общепринятых представлений об интернационализации.

В связи с этим, представляется возможным применять концепцию сетевых связей к интернационализации японских малых и средних предприятий. Такая трактовка позволяет рассматривать участвующие в кэйрэцу МСП с точки зрения общепризнанных теорий, не оставляя их в стороне от событий, происходящих в научной мысли и реальной экономике. Изучение кэйрэцу нецелесообразно ограничивать лишь представлениями об уникальности этих групп. Перспективным представляется использовать более широкий подход к их изучению и рассматривать их в рамках теории сетевых связей. Дальнейшие исследования в этой области могут способствовать более глубокому пониманию процессов группирования компаний, сходств и различий в развитии бизнес-связей между предприятиями разных стран, а также дать представление о возможном дальнейшем развитии сетевых структур.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Бодягин О.В., Баланова М.М. Особенности интернационализации платформенных компаний в контексте классических теорий международного бизнеса // Финансовые исследования. 2019. № 2 (63). С. 134-142.
2. Лебедева И.П. Малый бизнес в Японии. М.: Восток-Запад, 2004. 176 с.
3. Лебедева И.П. Япония: промышленность и предпринимательство (вторая половина XX – начало XXI в.) / Ин-т востоковедения РАН. М.: Вост. лит., 2007. 223 с.
4. Наумова И.Ю. Япония: структурные особенности национальной экономики. Владивосток: Изд-во Дальневост. ун-та, 2018. 308 с.
5. Andersson U., Forsgren M., Holm U. The strategic impact of external networks: Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation // Strategic Management Journal, 2018. Vol. 23 (11). P. 979-996.
6. Forsgren M. A note on the revisited Uppsala internationalization process model – the implications of business networks and entrepreneurship // Journal of International Business Studies. 2016. Vol. 47 (9). P. 1135-1144.
7. Gargiulo M., Benassi M. Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital // Organization Science. 2000. Vol. 11 (2). P. 183-196.
8. Giovannetti G., Marvasi E., Sanfilippo M. Supply chains and the internationalization of small firms // Small Business Economics. 2015. Vol. 44 (4). P. 845-865.
9. Grabowiecki, J. Keiretsu groups: Their Role in the Japanese Economy and a Reference Point (or a paradigm) for Other Countries. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.ide.go.jp/library/English/Publish/Download/Vrf/pdf/413.pdf> (дата обращения 01.01.2021)

10. *Johanson J., Mattsson L.-G.* Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach // *International Studies of Management and Organization*. 1987. Vol. 17 (1). P. 34-48.
11. *Johanson J., Vahlne J.-E.* The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership // *Journal of International Business Studies*. 2009. Vol. 40 (9). P. 1411-1431.
12. *Kobayashi K.* Effects of Japanese Financial Regulations and Keiretsu Style Groups on Japanese Corporate Governance Groups on Japanese Corporate Governance // *Hastings International and Comparative Law Review*. 2020. Vol. 43. № 2.
13. *Kranton R.E., Mineheart D.F.* Networks versus Vertical Integration // *The RAND Journal of Economics*. 2000. Vol. 31 (3). P. 570-601.
14. *Langlois R., Robertson P.L.* Explaining vertical integration: Lessons from the American automobile industry // *Journal of Economic History*. 2019. Vol. 49 (2). P. 361-375.
15. *Negishi K.* Japanese Small and Medium-Sized Firms' International Operations in East Asia // *IFEAMA SPSCP*. 2009. Vol. 4. P. 96-112.
16. Integrating Southeast Asian SMEs in Global Value Chains: Enabling Linkages with Foreign Investors. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.oecd.org/investment/Integrating-Southeast-Asian-SMEs-in-global-value-chains.pdf](http://www.oecd.org/investment/Integrating-Southeast-Asian-SMEs-in-global-value-chains.pdf) (дата обращения 01.01.2021).
17. *Uzzi B.* Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness // *Administrative Science Quarterly*. 1997. Vol. 42 (2). P. 35-67.
18. *Hatch W.* Regionalizing Relationalism: Japanese Production Networks in Asia. MIT Japan Program. Working Paper 01.07.
19. White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan 1998. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.chusho.meti.go.jp/sme\\_english/whitepaper/1998/1998index.html](https://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/whitepaper/1998/1998index.html) (дата обращения 18.05.2020).
20. White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan 2011. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyoh23/h23\\_1/2011hakusho\\_eng.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyoh23/h23_1/2011hakusho_eng.pdf) (дата обращения 20.05.2020).



Сиденко М. Г.

## АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ФИНАНСОВУЮ ГРАМОТНОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ

**Аннотация.** В настоящее время население несет большую ответственность за свои сбережения, чем когда-либо прежде. Важно понимать, насколько люди осведомлены в финансовом отношении и в какой степени их знания о финансах влияют на принятие ими финансовых решений. Важным показателем способности населения принимать финансовые решения является уровень финансовой грамотности. Финансовая грамотность относится как к знаниям, так и к финансовому поведению; в статье проанализированы факторы, оказывающие влияние на финансовую грамотность населения посредством метода экспертных оценок.

**Ключевые слова.** Метод экспертных оценок, анкетирование, финансовая грамотность населения, анализ факторов, финансовое поведение.

Sidenko M.G.

## ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING THE FINANCIAL LITERACY OF THE POPULATION

**Abstract.** The population is now more responsible for their savings than ever before. It is important to understand how financially knowledgeable people are and to what extent their knowledge of finance influences their financial decisions. An important indicator of the ability of the population to make financial decisions is their level of financial literacy. Thus, financial literacy refers to both knowledge and financial behavior, and this article analyzes the factors that influence the financial literacy of the population through the method of expert assessments.

**Keywords.** The method of expert assessments, questionnaires, financial literacy of the population, analysis of factors, financial behavior.

### Введение

Поведение домохозяйств – важный фактор экономической динамики. А само это поведение в существенной степени зависит от уровня финансовой грамотности населения. В числе проблем финансовой грамотности населения в литературе отмечаются: невысокий уровень базисных знаний в финансовой сфере, малая популярность планирования и распределения семейного бюджета и отдельно личности, недоверие к финансовым и политическим институтам, налоговая безграмотность. Недавние инициативы Правительства Российской Федерации по реализации Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации на 2017–2023 годы определяют основные направления, приоритеты и задачи Российской Федерации на среднесрочный период в этой сфере. Принятие запланированных мер будет способствовать повышению знаний в сфере финансовой грамотности, пониманию рисков, связанных с выбором тех или иных финансовых ин-

---

ГРНТИ 06.73.02

© Сиденко М.Г., 2021

Максим Георгиевич Сиденко – адъюнкт кафедры экономической безопасности и управления социально-экономическими процессами Санкт-Петербургского университета МВД России.

Контактные данные для связи с автором: 198206, Санкт-Петербург, Летчика Пилутова ул., д. 1 (Russia, St. Petersburg, Letchika Pilutova str., 1). Тел.: +7 999 524 45 66. E-mail: scamsid@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 19.04.2021.

струментов, а также формировать у населения навыков самостоятельного анализа доступной информации по финансовым услугам.

#### *Материалы и методы*

На сегодняшний день не существует общепринятого определения термина «финансовая грамотность населения». Согласно Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации на 2017–2023 гг. (далее – Стратегия) под финансово грамотным поведением понимается сочетание финансовых знаний, установок, норм и практических навыков, необходимых для принятия ответственных решений на финансовом рынке [1]. В свою очередь, Национальное агентство финансовых исследований определяет финансовую грамотность как совокупности знаний, навыков и установок, позволяющих человеку принимать взвешенные решения в отношении личных финансов и финансовых продуктов [2].

На финансовую грамотность населения оказывают влияние многие факторы. В Стратегии указывается, что основными факторами являются: экономический кризис; усложнение предлагаемых на рынке финансовых услуг; несоответствие финансовых знаний населения динамично меняющемуся финансовому рынку [3]. По мнению Е.Ю. Сушко различают следующие факторы: внешние факторы – региональные особенности, финансовые возможности, а также возможности граждан принимать ответственные финансовые решения; внутренние особенности – способности граждан, которые включают уровень финансовой грамотности населения и социально-демографические характеристики, влияющие на принятие финансовых решений [4].

При рассмотрении факторов, которые способны оказывать влияние на финансовую грамотность, мы используем метод экспертных оценок [5, с. 130]. Согласно методу экспертных оценок, на первом этапе проведем анализ факторов, влияющих на финансовую грамотность населения. На втором этапе для подготовки и проведения экспертного оценивания необходимо определить оптимальное количество человек, которых мы распределили на две экспертные группы: эксперты-теоретики и эксперты-практики [6, с. 192]. К экспертам-теоретикам мы отнесли работников высших учебных заведений, а к экспертам-практикам – специалистов финансово-кредитных учреждений.

При экспертном оценивании факторов была использована процедура анкетирования, в которой при помощи ранжирования предлагалось ответить на вопрос: «Какие факторы оказывают влияние на финансовую грамотность населения?» Экспертами было получено десять факторов, которым при помощи ранжирования необходимо было присвоить ранг по предпочтительности от одного до десяти. Эти факторы следующие [7-10]:

1. Демографические факторы: возраст, пол, образование, опыт, доход, профессия, характер занятости.

2. Социально-экономические факторы: профессия, личный доход, статус, другие факторы богатства.

3. Фоновые факторы: воспитание в семье, опыт детства, обеспечение занятости, взаимоотношения, местоположение, события, меняющие жизнь, здоровье, доступ к кредитам. В зависимости от воспитания человека и его семьи, человек может стать финансово грамотным, то есть, если родители финансово грамотны, они, как правило, учат своих детей управлению финансами, тем самым влияя на финансовую грамотность.

4. Поведенческие факторы: уверенность в себе, самоуважение, будущие изменения, будущее процветание.

5. Финансовое отношение. Это один из факторов, который включает в себя положения, связанные с тем, может ли человек управлять своими собственными финансами, или же он заинтересован в развитии навыков мышления или повышении способности мышления для увеличения знаний по интересующим его темам.

6. Финансовые влияния. Они относятся к влиянию семьи, друзей, сверстников и т.д. На человека влияние может исходить как от формальных акторов – финансовых экспертов, так и от неформальных – семьи и сверстников. Влияние также может исходить от наставника.

7. Политические факторы. Улучшение политической конкуренции за счет усиления конкуренции между политическими партиями за следование общественным интересам может стимулировать раз-

витие финансовой системы. Кроме того, политическая конкуренция через открытость торговли, а также институциональная среда способствуют финансовому развитию.

8. Личностно-психологические факторы. К таким факторам относят мотивацию, восприятие, обучение.

9. Культурные факторы. Культура – фундаментальный фактор, определяющий чьи-то желания и поведение. Культура – важный фактор в принятии решений и покупательском поведении.

10 Прочие факторы. К прочим факторам относят те, которые могут помочь определить финансовую грамотность человека. К ним относятся безнадежность, религиозность и финансовая удовлетворенность. Безнадежность негативно влияет на компоненты финансового поведения и благополучия. Религиозность – это степень, в которой человек придерживается своих религиозных убеждений, ценностей. Финансовая удовлетворенность характеризует сумму богатства, заработанного и принадлежащего индивиду для выполнения его жизненных обязательств.

Именно эти факторы помогают определить уровень финансовой грамотности населения. Некоторые факторы могут быть не в состоянии помочь определить финансовую грамотность, но такие факторы могут влиять на другие факторы, т.е. прослеживается их косвенное влияние.

#### *Результаты и их обсуждение*

Нами был проведен факторный анализ, который направлен на определение согласованности оценки факторов или на то, насколько различные факторы оценивают (измеряют) одно и то же. Далее заполненные экспертные анкеты были исследованы при помощи расчета коэффициента конкордации (таблица 1). Полученные значения коэффициентов конкордации, равные 0,59 и 0,55 свидетельствуют о том, что качество оценки является удовлетворительным. Далее были выведены итоговые объединенные оценки экспертов (таблица 2).

Таблица 1

#### Расчёт коэффициента конкордации

Эксперты-теоретики				
Факторы	Сумма рангов	Отклонение суммы рангов	Квадрат отклонений суммы рангов	Место
1. Демографические	45	-10	100	4
2. Социально-экономические	32	-23	529	3
3. Фоновые	54	-1	1	5
4. Поведенческие	64	9	81	6
5. Финансовое отношение	21	-34	1156	2
6. Финансовые влияния	18	-37	1369	1
7. Политические	69	14	196	7
8. Личностно-психологические	73	18	324	8
9. Культурные	90	35	1225	10
10. Прочие	84	29	841	9
Итого	550		5822	4
Коэффициент конкордации $W = 0,59$				
Эксперты-практики				
1. Демографические	44	-11	121	4
2. Социально-экономические	40	-15	225	3
3. Фоновые	64	9	81	6,7
4. Поведенческие	62	7	49	5
5. Финансовое отношение	16	-39	1521	1
6. Финансовые влияния	19	-36	1296	2
7. Политические	64	9	81	6,7
8. Личностно-психологические	88	33	1089	10
9. Культурные	74	19	361	8
10. Прочие	79	24	576	9
Итого	550		5400	4
Коэффициент конкордации $W = 0,55$				

Таблица 3

## Распределение экспертами факторов, влияющих на финансовую грамотность населения

Факторы	Занимаемое место	
	Эксперты-теоретики	Эксперты-практики
1. Демографические	4	4
2. Социально-экономические	3	3
3. Фоновые	5	6, 7
4. Поведенческие	6	5
5. Финансовое отношение	2	1
6. Финансовые влияния	1	2
7. Политические	7	6, 7
8. Личностно-психологические	8	10
9. Культурные	10	8
10. Прочие	9	9

По полученным результатам видно, что группа экспертов-теоретиков выделила следующие три фактора, которые, по их мнению, наиболее сильно влияют на финансовую грамотность: «Финансовое отношение», «Финансовые влияния» и «Социально-экономические факторы». По мнению экспертов-практиков, в первую тройку вошли те же факторы, но с изменением ранга между факторами «Финансовое отношение» и «Финансовые влияния». Меньше всего, по мнению экспертов-теоретиков и экспертов-практиков, влияние оказывают такие факторы как: культура, прочие и личностно-психологические.

Установить зависимость и тесноту связи между последовательностями рангов, полученных от двух групп экспертов, возможно с помощью коэффициентов ранговой корреляции Спирмена. Полученный в ходе анализа коэффициент ранговой корреляции Спирмена, равный 0,93 по шкале Чеддока, свидетельствует о том, что корреляционная связь между данными двумя экспертными группами является весьма высокой.

*Заключение*

В ходе исследования были проранжированы 10 факторов по степени их влияния на финансовую грамотность населения. Проведенный анализ позволил определить основные факторы, которые оказывают влияние на финансовую грамотность населения.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Об утверждении Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации на 2017-2023 годы: Распоряжение Правительства РФ от 25.09.2017 г. № 2039-р.
2. Рейтинг финансовой грамотности регионов России – 2018. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://naf1.ru/projects/finansy/rejting-finansovoy-gramotnosti-regionov-rossii-2018> (дата обращения 10.04.2021).
3. Об основных направлениях деятельности Министерства финансов Российской Федерации в 2015 году и задачах органов финансовой системы Российской Федерации на 2016 год / Минфин России. М., 2016.
4. Сушко Б.Ю. Финансовое поведение населения и его детерминанты // Финансы и кредит. 2017. Т. 23. № 12. С. 670-682.
5. Чегодаев А.И. Математические методы анализа экспертных оценок // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2010. № 2 (64). С. 130-135.
6. Примакин А.И., Большакова Л.В. Метод экспертных оценок в решении задач обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2012. № 1 (53). С. 191–200.
7. Ващенко Т.В., Иванова Я.Я., Сокольникова И.В. Финансовая грамотность населения: проблемы оценки и анализа // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 9-3 (56). С. 18-21.

8. *Богомолова О.В., Мамедова Р.И., Скотников А.Э., Часовников С.Н.* Финансовая грамотность как фактор повышения благосостояния населения // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 1-3. С. 380-383.
9. *Даулетова А.А.* Финансовая грамотность населения России: проблемы и перспективы развития // Вестник экспертного совета. 2016. № 4.
10. *Кузина О.Е.* Финансовая грамотность и финансовая компетентность: определение, методики измерения и результаты анализа в России // Вопросы экономики. 2015. № 8. С. 129-148.

## ЦИФРОВАЯ МОДЕРНИЗАЦИЯ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Аннотация.** Внедрение современных цифровых технологий диктует новые правила игры на финансовом рынке. Новые реалии требуют от банковских учреждений изменения классических бизнес-моделей. В статье рассмотрен процесс цифровой трансформации банковского сектора, переход от традиционных классических офлайн-офисов до современных экосистем с многочисленными сервисами. Приведены различные подходы к понятию экосистема. Проанализированы предпосылки появления финансовых экосистем, отмечены риски цифровой модернизации банковской деятельности.

**Ключевые слова.** Цифровая экономика; финтех; экосистема; банковская деятельность, маркетплейсы.

Khasanshina K.A.

## DIGITAL MODERNIZATION OF BANKING ACTIVITIES

**Abstract.** The introduction of modern digital technologies dictates new rules of the game in the financial market. The new realities require banking institutions to change the classic business models. The article examines the process of digital transformation of the banking sector, the transition from traditional classic offline offices to modern ecosystems with numerous services. Various approaches to the concept of ecosystem are presented. The prerequisites for the emergence of financial ecosystems are analyzed, and the risks of digital modernization of banking activities are noted.

**Keywords.** Digital economy; fintech; ecosystem; banking activities, marketplace.

### Введение

В эпоху цифровой революции невозможно представить банковский бизнес без информационных технологий [2; 3; 7]. Появление цифровых технологий позволило автоматизировать процессы предоставления банковских услуг. Сегодня открыть вклад, сделать денежный перевод и даже взять кредит можно через мобильное приложение. Смартфоны становятся онлайн-офисом, в личном кабинете мобильных приложений можно не только посмотреть остаток денежных средств на счете, но и купить билет в кинотеатр и даже записаться на прием ко врачу. Пандемия COVID-19 стала своеобразным толчком в переходе на дистанционные сервисы взаимодействия между банком и клиентом. Банковская система прошла долгий путь модернизации от традиционных классических офлайн-офисов до современных экосистем с многочисленными сервисами.

### Методы исследования

В качестве методологической основы исследования выступили диалектический метод, системный и процессный подходы. При написании статьи также применялись такие методы и приемы исследования, как научная абстракция, синтез, группировка, сравнение.

---

ГРНТИ 06.73.55

© Хасаншина К.А., 2021

Ксения Андреевна Хасаншина – аспирант кафедры банков, финансовых рынков и страхования Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Контактные данные для связи с автором: 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21 (Russia, St. Petersburg, Sadovaya str., 21). Тел. +7 921 885 12 18. E-mail: kseniya.khasanshina@gmail.com.

Статья поступила в редакцию 29.04.2021.

### *Этапы модернизации и результаты преобразования*

Внедрение первых финансовых технологий в банковскую систему относится к началу 90-х гг. XX в. Этот период характеризуется автоматизацией стандартных банковских операций. Были разработаны компьютерные программы для обработки, систематизации и хранения информации. Автоматизация операций по платежам и переводам позволила сократить операционные риски, но не увеличила прибыль банковских учреждений.

Конец 90-х гг. XX в. характеризуется появлением локальных банковских сетей. Создаются централизованные серверы для хранения данных, что значительно ускорило процесс обмена информацией. Совершенствуются компьютерные программы.

С 1 июля 2005 года вступил в силу Федеральный закон от 30.12.2004 г. № 218-ФЗ «О кредитных историях», в соответствии с которым данные о заемщиках передаются кредитными организациями в бюро кредитных историй. Это стало своеобразным драйвером для развития автоматизированных банковских систем, которые содержали все данные о финансовых операциях и счетах клиентов. Процентные ставки по кредитам устанавливаются исходя из формулы расчета рисков, основанной на статистических показателях. В этот период активно создаются цифровые системы для отдельных направлений: депозитов, кредитования, расчетно-кассового обслуживания.

К концу 1990-х появились централизованные серверы для хранения информации и автоматизированные банковские системы для внутренних расчетов. На этом этапе банки усовершенствовали обмен информацией между филиалами и масштабировали бизнес.

В 2005 году рынок финансовых услуг плавно переходит в интернет. В этот период у всех системообразующих банков появляются интернет-сайты. Постепенно потребители начинают получать нужную информацию о банковских продуктах и услугах через интернет-сервисы. Для разработки интернет-контента в банках появляются целые структурные подразделения. Появление системы Банк-клиент во многом способствовало развитию и упрощению процесса предоставления корпоративных банковских услуг, в том числе открытию зарплатных проектов. Развитие приложений и интернет-сервисов позволило потребителям оплачивать счета, переводить денежные средства, получать выписки по счетам.

Новый этап в цифровизации банковского бизнеса связан с развитием мобильного интернета и появлением «умных» устройств в нашей повседневной жизни. При помощи мобильных банковских приложений стало возможным мгновенно перевести денежные средства со счета на счет, открыть и закрыть вклад, ознакомиться с предлагаемыми услугами.

Следующий этап цифровизации банковской деятельности связан с развитием экосистем. Постепенно происходит трансформация отдельных сервисов и приложений в одну экосистему. Сперва банки начинают предлагать клиентам сопутствующие финансовые услуги, что позволило значительно увеличить получаемую прибыль. При оформлении кредита клиент может в один клик осуществить страхование жизни или имущества. Платформа «ДомКлик», разработанная Сбербанком, стала одной из первых экосистем на финансовом рынке.

Сперва платформа объединила услуги и сервисы для приобретения недвижимости в ипотеку от Сбербанка. Сегодня это онлайн-сервис не только для сопровождения ипотеки, но и платформа для поиска, продажи, покупки и аренды недвижимости. Банки Дом.рф и ВТБ разрабатывают конкурентный маркетплейс по ипотеке, главным преимуществом данного сервиса будет возможность сравнить ипотечные условия разных банков.

### *Сущность банковских экосистем*

Постепенный переход большинства клиентов на систему безналичных расчетов, позволил банкам масштабировать экосистемы. Имея данные обо всех транзакциях клиентов, банки получили возможность проанализировать спрос и выявить основные интересы потребителей. Современная экосистема замыкается не вокруг одной финансовой услуги, а ориентирована на потребности одного клиента.

В таблице приведена информация об услугах, оказываемых в рамках экосистем ПАО «Сбербанк» и АО «Тинькофф банк». Из таблицы видно, что в рамках экосистемы Сбербанка оказывается больший спектр услуг. Объединение партнеров, оказывающих услуги финансового и нефинансового характера, происходит на платформе банка. Что провоцирует банки создавать экосистемы? Можно выделить несколько причин, объясняющих интерес банков к экосистемам:

Компании, входящие в экосистемы ПАО Сбербанк и АО «Тинькофф банк»

Услуги	Сбербанк	Тинькофф Банк
Питание	Сбер Фуд; Еда.ru; Самокат (совместно с mail.ru), Кухня на районе (совместно с mail.ru); Delivery Club (совместно с mail.ru); Level Kitchen (совместно с mail.ru); My Food (совместно с mail.ru); Performance Food (совместно с mail.ru)	–
Покупки	Сбер Маркет; Сбер Логистика	–
Мобильность	YouDrive (совместно с mail.ru), Ситимобил (совместно с mail.ru)	–
Поиск и карты	2Гис	–
Технологии	Сбер Cloud; Салют; Сбер Devices; Сбер Диск	Олег, Тинькофф Суперапп
Образование	Сбер Класс; Сбер Университет	Тинькофф Образование
Лояльность	Спасибо; Сбер Прайм; Сбер Профиль; Сбер ID	Тинькофф ID, Кэшбек
Недвижимость	Домклик	Тинькофф Недвижимость
Здоровье	Сбер Здоровье; Сбер Аптека	–
Поиск работы	Rabota.ru	–
Медиа и развлечения	Okko; Сбер Звук; Союзмультфильм; Рамблер Касса; Афиша Daily; Медиапроекты Rambler (ЖЖ, Чемпионат, Лента и т.п.)	Тинькофф Stories; Т-Ж
Коммуникации	Сбер Мобайл; Рамблер Почта	Тинькофф Мобайл
Дети	Сбер Kids; Letidor.ru	Тинькофф Junior
Финансы	Сбер банк; Сбер НПФ; Сбер Страхование; Сбер Капитал; Сбер Инвестор; СберКредо; Сбер Премьер; Сбер Онлайн; ЮMoney	Тинькофф Банк; Тинькофф Инвестиции; Тинькофф Страхование
Путешествия	Спасибо.Путешествия	Тинькофф Путешествия
Автомобиль	Сбер Авто, Сетелем; Авторамблер; Quto.ru; Motor.ru; Ситимобил (совместно с mail.ru)	Тинькофф АЗС

Составлено автором на основе данных ПАО «Сбербанк» и АО «Тинькофф банк».

во-первых, конкуренция за клиентов. Экосистема удовлетворяет потребности клиентов по принципу «одного окна», высокие транзакционные издержки по выходу из экосистемы удерживают клиентов;

во-вторых, увеличение прибыли. Являясь коммерческими юридическими лицами, банки в качестве основной цели своей деятельности преследуют извлечение прибыли. Ужесточение регулятивных требований Банка России увеличивает финансовую нагрузку на банки и сокращает получаемый доход. Экосистемный подход позволил увеличить прибыль банков, в том числе за счет комиссионных доходов;

в-третьих, рост лояльности потребителей. Многоканальные пути коммуникации с клиентами позволяют банкам привлечь новых и не потерять уже имеющихся клиентов.

Уже более 10 лет термин экосистема широко используется бизнес-сообществом, однако единого определения данного термина до сих пор не выработано. Экономической науке известны 3 подхода к определению понятия экосистема: экосистема как совокупность участников; экосистема как площадка товаров и услуг; экосистема как саморазвивающаяся организация [1]. В рамках настоящей статьи экосистема рассматривается как площадка, на которой предлагаются различные интегрированные продукты и услуги, покрывающие максимально широкий спектр потребностей клиентов одного профиля.

Базой, объединяющей организации, включенные в экосистему, является единая технологическая платформа с открытым доступом для всех участников, позволяющая формировать предложения для наиболее полного удовлетворения предпочтений клиентов в различных областях. Особенность экосистемы заключается в том, что клиент через одного участника экосистемы получает доступ ко всем остальным, входящим в нее организациям через связанные сервисы, часто на особых условиях, существующих только в пределах этой экосистемы [4, с. 186-189].

Появление экосистем ставит новые задачи перед мегарегулятором. Нерегулируемое развитие экосистем может стать новым вызовом как для отдельных потребителей, так и для всей экономики



страны. Банк России в появлении экосистем усматривает барьеры для развития конкуренции, риск монополизации отдельных сегментов рынка, киберугрозу, рост влияния банков с государственным участием [5, 6].

#### *Заключение*

Поводя итог, отметим, что внедрение финансовых технологий во все сферы экономики приводит к тому, что системообразующие банки создают маркетплейсы и целые экосистемы, преимуществом которых является простота в применении, возможность онлайн-обслуживания и информативность. Экосистемный подход предоставляет новые возможности как поставщикам, так и потребителям услуг. Например, онлайн-платформы снимают географические ограничения и дают возможность предоставлять услуги в отдаленные районы страны.

Особенностью в формировании экосистем в России является существенное место финансового сектора. На финансовом рынке РФ создаются значимые локальные экосистемы, которые составляют конкуренцию зарубежным игрокам почти во всех сферах деятельности. Представляется, что со временем российским экосистемам будет все сложнее выдерживать конкуренцию с крупными финтех-компаниями, особенно при наличии регуляторного и налогового арбитража в пользу финтех-игроков.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Гайсина Д.В.* Трансформация современных бизнес-моделей в сторону экосистем // Система бизнес-моделирования Business Studio. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.businessstudio.ru> (дата обращения 15.03.2021).
2. *Ваганова Г.В.* Банк как участник и пользователь цифровых финансов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. № 1 (109). С. 54-58.
3. *Перцева С.Ю.* Современные тенденции развития российского банковского сектора // Финансы России в условиях глобализации. Материалы III Международной научно-практической конференции, приуроченной ко «Дню финансиста – 2018». СПб., 2018. С. 64-69.
4. *Радковская Н.П., Фомичева О.Е.* Финансовая экосистема – основной тренд цифровой трансформации модели банковского бизнеса // Журнал правовых и экономических исследований. 2018. № 4. С. 186-189.
5. Доклад Банка России для общественных консультаций «Подходы Банка России к развитию конкуренции на финансовом рынке», ноябрь 2019.
6. Доклад Банка России для общественных консультаций «Экосистемы: подход к регулированию», 2021.
7. *Ciobu S., Iordachi V., Efimenko O.* The bank's image: Formation and ways of improvement // MEST Journal. 2020. Vol. 8. P. 78-88.

**ПОДХОД К ОЦЕНКЕ УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ  
В УСЛОВИЯХ ШОКОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ  
(НА МАТЕРИАЛАХ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ ДАГЕСТАНА)**

***Аннотация.** Пандемия Covid-19 негативно сказалась на устойчивости деятельности организаций различных отраслей экономики. В статье проведен анализ работы организаций строительной отрасли в Республике Дагестан в условиях пандемического шока. Предложен алгоритм проведения такого рода анализа и даны рекомендации по порядку применения его результатов.*

***Ключевые слова.** Строительная организация, строительная отрасль, региональная экономика, Республика Дагестан, пандемия Covid-19.*

Yusufova A.M.

**APPROACH TO ASSESSMENT OF ORGANIZATIONAL  
SUSTAINABILITY IN EXTERNAL SHOCKS  
(THE CASE OF THE DAGESTAN CONSTRUCTION INDUSTRY)**

***Abstract.** The Covid-19 pandemic has negatively affected the sustainability of the activities of organizations in various sectors of the economy. The article analyzes the work of organizations in the construction industry in the Republic of Dagestan in the context of a pandemic shock. An algorithm for carrying out this kind of analysis is proposed, and recommendations are given on the procedure for applying its results.*

***Keywords.** Construction organization, construction industry, regional economy, Republic of Dagestan, Covid-19 pandemic.*

*Введение*

2020 год в России и в мире ознаменовался макроэкономическим шоком, вызванным пандемией Covid-19 [5, 6, 9]. Этот внешний шок оказал серьезное влияние на все отрасли экономики, в том числе и на строительство. Причем, помимо отраслевой дифференциации этого влияния, наблюдалась и региональная дифференциация. В данной статье мы рассмотрим риски строительных организаций в Северо-Кавказском федеральном округе и, в частности, в Республике Дагестан, вызванные пандемией Covid-19.

Северо-Кавказский федеральный округ (СКФО) был выделен из состава Южного федерального округа Указом Президента России от 19 января 2010 г. В состав СКФО входят 7 регионов: Республика Дагестан, Республика Ингушетия, Кабардино-Балкарская Республика, Карачаево-Черкесская Республика, Республика Северная Осетия – Алания, Ставропольский край, Чеченская Республика. Население составляет 6,72% от населения РФ, причем самым населенным является Дагестан – 2,1%. Регион характеризуется самыми высокими показателями безработицы (10,5%). По показателю ВРП СКФО занимает последнее место среди федеральных округов.

---

ГРНТИ 06.39.41

© Юсуфова А.М., 2021

Агаханум Мирземагомедовна Юсуфова – старший преподаватель кафедры экономической теории Дагестанского государственного технического университета (г. Махачкала).

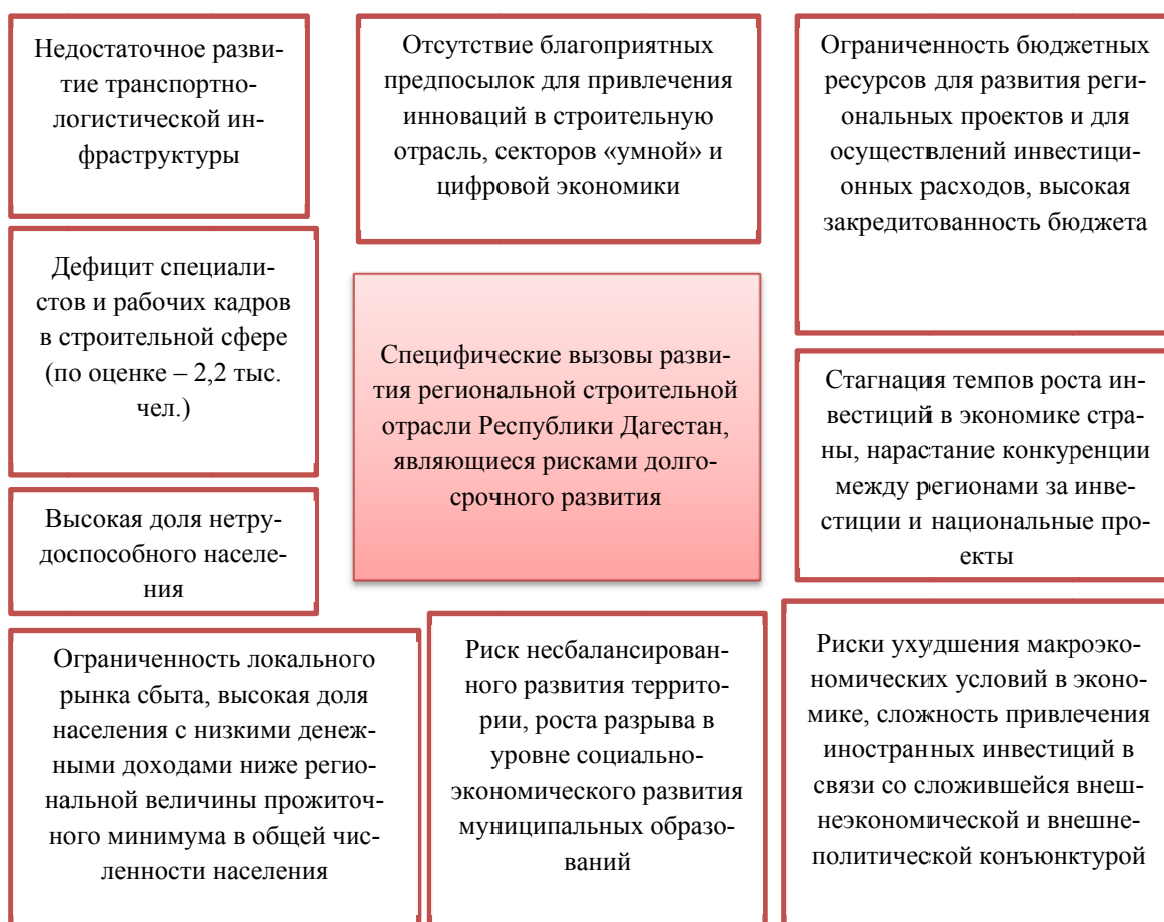
Контактные данные для связи с автором: 367026, г. Махачкала, просп. Имама Шамиля, 70 (Russia, Mahachkala, Imama Shamilia av., 70). E-mail: uagahka@yandex.ru.

Статья поступила в редакцию 30.04.2021.

Среди видов экономической деятельности в СКФО строительство входит в группу отраслей-лидеров, имея долю в 11,3% от ВРП, после оптовой и розничной торговли (17,9%), а также сельского и лесного хозяйства, охоты и рыболовства (15,6%) (см.: <http://skfo.gov.ru/media/files/file/9Zep1AUM4huRfv7S2LLpES8omPkh48fo.pdf>).

#### *Проблемы развития строительной отрасли Дагестана*

Пандемия вызвала кризис в экономике. С позиций рассмотрения логики его развития и последовательности событий этот кризис не имеет существенного отличия от кризисов, возникавших в предыдущие годы [2, 3, 7, 10]. В то же время, отличие заключается в том, что послужило иницилирующим кризис событием – в данном случае триггером кризиса послужила пандемия Covid-19. Пандемический шок усилил те негативные тенденции, которые наблюдались в экономике республики и в ее строительном комплексе в предкризисный период (рис. 1).



*Рис. 1.* Основные вызовы и риски развития регионального строительного комплекса Республики Дагестан (авторские разработки на основе Стратегии социально-экономического развития территориальной зоны Республики Дагестан «Махачкала» до 2025 года, Стратегии социально-экономического развития территориальной зоны Республики Дагестан «Прибрежный Дагестан» до 2025 года)

Одной из острых проблем является дефицит рабочих кадров (парадоксальность ситуации состоит в том, что в республике достаточно высок уровень безработицы) [8]. Для решения проблемы дефицита рабочих кадров предлагается, в частности, привлекать специалистов для выполнения строительно-монтажных работ через дополнительные субподрядные организации, а также задействовать на стройках региона выпускников профильных учебных заведений (см.: <https://www.finanz.ru/novosti/aktsii/v-stroitelnuyu-sferu-dagestana-neobkhodimo-privlech-bolee-2-tys-specialistov-vlasti-1029518135>).

Имеются и иные проблемы (см. рис. 1), для решения которых, несмотря на понимание сути этих проблем, попросту не хватает ресурсов. Это означает, что, в рамках экономического подхода (как из-

вестно, в современных учебниках содержание экономики как науки определяется как процесс поиска способов оптимального распределения ограниченных ресурсов). Следовательно, необходима разработка алгоритма исследования строительной отрасли, определения уровня её развития, а также выбора системы контроля для управления эффективностью функционирования строительной отрасли в целом и хозяйственных субъектов этой отрасли – в частности.

#### *Алгоритм анализа состояния и развития строительной отрасли*

Как известно, «чтобы эффективно управлять, нужно управлять эффективностью» [1]. Аппарату управления необходимо иметь в наличии всю имеющуюся информацию, проанализировать её (возможно имея на руках несколько сценариев развития), зачастую протестировать варианты решений в малых масштабах, поддерживать регулярный контроль, чтобы при необходимости своевременно иметь возможность внести изменения в план действий. Для формирования такого рода плана действий нами предлагается алгоритм пошагового решения проблем (см. рис. 2).



Рис. 2. Алгоритм исследования возможных структурных изменений и определения трендов развития (составлено автором с опорой на исследования Минина И.Л. [4])

Основополагающей стадией в анализе региональной системы отрасли строительного комплекса является сбор данных с помощью следующих информационных источников:

1) внутренних: базы данных Федеральной службы государственной статистики; отчеты о начислении и поступлении налогов, сборов и иных обязательных платежей Федеральной службы по налогам и сборам Министерства финансов России; отчетность иных министерств и ведомств (за исключением предоставляющих неделимые услуги государству); разработки систем стратегического планирования регионов;

2) внешних: результаты исследований общественного мнения; оценки экспертами потенциала, уровня развития региона; отчеты независимых исследований региона.

Необходимо, по нашему мнению, подробнее рассмотреть 3-й этап алгоритма. Здесь возможна оценка и исследование региона на основе важнейших показателей национальной системы учета, макроэкономических показателей. Суть этого этапа такова: устанавливается место строительной отрасли региона в масштабах субъекта Российской Федерации; устанавливается тенденция развития регионального строительного комплекса; формируется сложная математическая модель экономического развития строительной отрасли региона. В рамках этого этапа изучаются рейтинги и индикаторы, используемые в Российской Федерации для измерений развития региональной системы предпринимательства в строительной сфере. В данном случае объектом прикладного исследования выбран Северо-Кавказский федеральный округ, Республика Дагестан.

Также в рамках отработки алгоритма происходит сравнение качественных показателей с другими регионами РФ. Рейтинговая оценка – один из важнейших инструментов и показателей совокупного развития региона по сравнению с другими регионами, с помощью которого можно объективно рассмотреть и предусмотреть степень будущего развития региональной системы предпринимательства в строительной сфере. Здесь необходимо учитывать факторы, снижающие уровень развития производительных сил и производственных отношений.

Для Республики Дагестан важную роль имеет анализ доходов и расходов на душу населения в регионе. Этот показатель оказывает влияние на экономическую способность региона влиять на структурную перестройку и становление не только лишь больших производств и масштабных строительных работ, но и на становление человеческого потенциала в целом, также – возможность обеспечить равномерность социально-экономического развития посредством перераспределения финансовых ресурсов.

Фактором существенного риска по сравнению с другими регионами в дальнейшей перспективе является низкий уровень осуществления государственных закупок, который вместе с показателем долговой нагрузки при сохранении неизменной политики снизит финансовую устойчивость развития экономики Республики Дагестан. Для предотвращения данной тенденции желательно снизить количество конфликтов по вопросам осуществления мероприятий госзаказа и увеличить уровень экономичности закупок, сделать их более доступными малому и среднему бизнесу.

В качестве благоприятного фактора следует отметить, что в регионе постепенно растет уровень государственно-частного партнерства, что является положительным фактором как для развития региона, так и для создания климата доверия между властями региона и предпринимательским сообществом строительных компаний. Необходимы более глубокие отношения между государством и компаниями, что, в конечном итоге, позволит оптимально расходовать средства госзаказа и содействовать развитию не только строительного комплекса в республике, но и всей ее социально-экономической системы.

#### *Заключение*

Комплексная динамика структуры регионального бизнеса в отрасли строительства в контексте развития качественных и количественных показателей крайне сильно сказывается на всем региональном развитии. Особое значение это приобретает в постпандемический период. В Республике Дагестан строительство является пропульсивной отраслью. Естественно, что каждому региону присущи свои особенности развития строительства. Особенности эти могут заключаться как в географическом, так и в климатическом характере региона, но могут также определяться развитостью институциональной среды. Последняя – управляема. Именно на ее совершенствовании, по нашему мнению, следует сосредоточить основное внимание.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Грицай Б., Кутракова М. Чтобы эффективно управлять, нужно управлять эффективностью // Управление компанией. 2004. № 8. С. 14-17.
2. Институциональная трансформация социально-экономических систем в условиях цифровизации: состояние, тренды, проблемы и перспективы / Вертакова Ю.В., Андросова И.В., Акулова Ю.А. и др. Курск: Университетская книга, 2020.
3. Конкурентоспособность и прорывное позиционирование в посткризисный период / Пашкус Н.А., Александрова А.И., Алексунин В.А. и др.; Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена. СПб., 2011.

4. Минин И.Л. Прогнозирование развития региональной системы предпринимательства: дисс. ... канд. эконом. наук. Великий Новгород, 2021. 166 с.
5. Пивовар Б.Б., Пирогова О.Е. Адаптация компаний малого и среднего бизнеса в условиях повышенной волатильности бизнес-среды, вызванной пандемией // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2020. № 4 (46). С. 5-10.
6. Плотников А.В. Влияние пандемии на отдельные отрасли экономики (на примере образования) // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2020. № 4 (46). С. 40-44.
7. Продубников А.В. К вопросу о факторах экономического развития // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2019. № 3 (41). С. 5-8.
8. Юсуфова А.М. Особенности функционирования и проблемы развития строительной отрасли в системе факторов развития экономики // Теоретические основы оптимизации управления социально-экономическими процессами в современных условиях. Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции (Махачкала, 28-30 ноября 2018 г.). Махачкала: АЛЕФ, 2018. С. 62-63.
9. Юсуфова А.М. Шоки внешней среды и жизнеспособность организаций // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2020. № 3. С. 23-26.
10. Vertakova Y., Plotnikov V., Fedotova G. The system of indicators for indicative management of a region and its clusters // Procedia Economics and Finance. 2016. Vol. 39. P. 184-191. DOI: 10.1016/S2212-5671(16)30279-9

## **УВАЖАЕМЫЕ АВТОРЫ!**

Наш журнал открыт для публикации по любому из направлений деятельности университета. Автором журнала может быть любой преподаватель, научный сотрудник, докторант, аспирант, соискатель, а также тот, кто сотрудничает с университетом в рамках научной или педагогической деятельности. Статьи студентов (уровни подготовки – бакалавриат, специалитет, магистратура), а также лиц без высшего образования, в том числе подготовленные в соавторстве, не рассматриваются и не публикуются. Обращаем Ваше внимание, что в действующий с 01.12.2015 г. Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук, журнал включен по отраслям: 08.00.00 Экономические науки; 10.00.00 Филологические науки; 22.00.00 Социологические науки.

Все представленные материалы в обязательном порядке рецензируются членами редакционной коллегии и привлекаемыми специалистами по направлениям науки.

### **ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К СТАТЬЯМ**

К рассмотрению принимаются только комплектные материалы, которые включают:

1. Статью, оформленную в соответствии с приведенными ниже требованиями. Используется только (!) книжная ориентация страниц. Также обязательно наличие оформленного по ГОСТ списка литературы (использованных при разработке статьи источников), в котором источники должны быть упорядочены по алфавиту (сначала – источники на русском языке, затем – на иностранных языках); на все включенные в список источники обязательно должны быть ссылки в тексте статьи; рекомендованное количество ссылок – не менее 5–7; не рекомендуется, чтобы в списке литературы количество ранее изданных работ авторов составляло более 10–15%. Недопустимо наличие в статье неотредактируемых материалов (например, сканированных рисунков или формул). Статья должна быть снабжена кодом ГРНТИ (Государственный рубрикатор научно-технической информации). Статья должна быть снабжена заголовком (наименованием) на русском и английском языке;
2. Аннотацию статьи на русском и английском языке, объемом 400–500 знаков;
3. Ключевые слова, отражающие основные идеи статьи (5–8 слов и словосочетаний на русском и английском языке);
4. Сведения об авторе, включающие:
  - Ф.И.О. полностью на русском и английском языке;
  - учёная степень, учёное звание (при наличии);
  - должность и место работы / учебы (обязательно);
  - контактные данные для публикации в журнале на русском и английском языке (адрес с почтовым индексом, номер контактного телефона, e-mail);
  - контактные данные для переписки с редакцией (номер домашнего, мобильного и рабочего телефонов, e-mail, а также другую контактную информацию, по усмотрению автора – на русском языке), которые приводятся в сопроводительном письме.
5. Все материалы присылаются в редакцию по электронной почте: plotnikov.v@unescon.ru. Рекомендуется в названиях файлов использовать фамилию и инициалы автора, а в заголовке письма указывать, что в нем содержатся материалы статьи, предлагаемые для публикации в журнале «Известия СПбГЭУ».

### **ТЕХНИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ ПО ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ**

1. Объём статьи (включая аннотацию, ключевые слова, сведения об авторах, список использованной литературы) для лиц с ученой степенью / званием – от 4 до 7 страниц, для лиц без ученой степени / звания – от 3 до 5 страниц.
2. Формат страницы А4, ориентация – книжная. Поля: верхнее 3,1 см, нижнее 2,9 см, левое 2,2 см, правое 1,7 см. Без колонтитулов, расстояние от края страницы до верхнего колонтитула 2 см, до ниж-

него – 1,27 см. Функция «Автоматическая расстановка переносов» должна быть отключена. Страницы не нумеруются. Не допускается использование в тексте статьи автоматически нумерованных списков. Общие свойства абзацев для всего материала: без отступов до и после абзаца, межстрочный интервал – одинарный.

3. Все материалы статьи должны быть оформлены шрифтом Times New Roman.

4. На первой строке без абзацного отступа с выравниванием по правому краю, через запятую размещаются фамилии и инициалы соавторов (первая буква прописная, остальные строчные) на русском языке. В статье рекомендуется наличие не более чем 3–4 соавторов. Размер шрифта 11 пт, начертание обычное.

5. После пропуска пустой строки, без абзацного отступа, с выравниванием по центру размещается название статьи на русском языке. Размер шрифта 12 пт, начертание полужирное. В конце наименования делается сноска, в которой указаны сведения об авторах (см. далее).

6. После пропуска пустой строки, с абзацным отступом 0,6 см, с выравниванием по ширине размещается аннотация статьи на русском языке. Размер шрифта 11 пт, начертание наклонное. Сначала приводится слово «Аннотация» (дополнительное свойство шрифта – полужирный), затем, после точки – сам текст аннотации.

7. После пропуска пустой строки, с абзацным отступом 0,6 см, с выравниванием по ширине размещаются ключевые слова статьи на русском языке. Размер шрифта 11 пт, начертание наклонное. Сначала приводится словосочетание «Ключевые слова» (дополнительное свойство шрифта – полужирный), затем, после точки – сами ключевые слова (словосочетания), разделенные запятыми.

8. Две пустые строки.

9. Повторяется информация, указанная в пп. 4–7 на английском языке, с теми же правилами оформления. В англоязычном блоке вместо слова «Аннотация» указывается слово «Abstract», а вместо словосочетания «Ключевые слова» – «Keywords».

10. Две пустые строки.

11. Текст статьи оформляется на русском языке с абзацным отступом 0,6 см (самый первый абзац статьи – без абзацного отступа), с выравниванием по ширине. Размер шрифта 11 пт, начертание обычное. Не рекомендуется использование без крайней необходимости других типов шрифтов. При необходимости, в тексте статьи могут быть выделены разделы (например, «Введение», «Анализ литературы», «Методика исследования», «Основные результаты и их обсуждение» и т.п.). Если статья подготовлена при финансовой поддержке какого-либо фонда, выполнена в рамках государственного задания и т.д., то это указывается в последнем абзаце, завершающем статью (перед списком использованной литературы). Порядок оформления этого абзаца: отступ 0,6 см, выравнивание по ширине, размер шрифта 11 пт, начертание наклонное. В тексте могут приводиться рисунки и таблицы, которые размещаются непосредственно после их упоминания, либо на следующей странице. На все рисунки и таблицы должны быть ссылки. При необходимости в тексте статьи приводятся формулы. Статья оформляется без приложений.

12. По тексту статьи должны иметься ссылки на все позиции, приведенные в списке литературы. Ссылки по тексту оформляются в квадратных скобках, с указанием номера позиции в списке литературы. Например: [11]. Если ссылка идет на конкретную страницу (диапазон страниц), это указывается. Например: [2, с. 12] или [4, с. 8–9]. Если ссылка идет на несколько позиций списка литературы, то они перечисляются в общих квадратных скобках, по возрастанию номеров, с разделением точками с запятой. Например: [3, с. 78; 4; 8, с. 11–14; 10] (неправильно: [3], [5]). Если ссылка на литературу стоит в конце предложения, то оканчивающий предложение знак препинания ставится после закрывающей квадратной скобки (правильно: «... ряда авторов [7; 8].» неправильно: «... ряда авторов [7; 8]»).

13. При необходимости в статье могут быть приведены постраничные ссылки, которые оформляются без абзацного отступа, с выравниванием по ширине. Размер шрифта 10 пт, начертание обычное. Не рекомендуется использование постраничных ссылок без особой необходимости.

14. Рисунки оформляются только в черно-белом варианте, рисунки должны быть представлены в виде (формате), позволяющем их редактирование при подготовке журнала к выпуску. Все рисунки должны быть пронумерованы, если рисунок в статье один, то он не нумеруется. В тексте статьи рисунки подписываются снизу, без абзацного отступа, с выравниванием по центру. Размер шрифта 10 пт, начертание обычное. В подписи сначала идет сокращение «Рис. X.» (где X – номер рисунка), наклонным



шрифтом. Затем приводится наименование рисунка, без точки в конце. До и после наименования рисунка пропускается одна пустая строка, рисунок сверху от текста также отделяется одной пустой строкой.

15. Таблицы должны быть представлены в виде (формате), позволяющем их редактирование при подготовке журнала к выпуску. Все таблицы должны быть пронумерованы, если таблица в статье одна, то она не нумеруется. Размер шрифта таблиц 10 пт, начертание обычное. В тексте статьи таблицы подписываются сверху, без абзацного отступа. Таблица отделяется от текста сверху и снизу пустой строкой. Над таблицей с выравниванием по правому краю, размер шрифта 10 пт, начертание наклонное пишется: «Таблица X» (где X – номер таблицы). Затем приводится наименование таблицы, без точки в конце (выравнивание по центру без абзацного отступа, шрифт 10 пт, начертание полужирное).

16. Рекомендуется в таблицах и рисунках указывать источник информации.

17. Формулы оформляются с использованием встроенного средства оформления формул программы текстового редактора.

18. Список литературы оформляется в конце статьи. Сначала оформляется его заголовочная часть (выравнивание по центру, без абзацного отступа, шрифт 11 пт, начертание обычное): пустая строка; слово «ЛИТЕРАТУРА»; пустая строка. Затем в виде нумерованного списка приводится сам список литературы (шрифт 10 пт), выравнивание абзаца – по ширине.

19. Сведения об авторах приводятся в обязательной сноске внизу первой страницы. Они оформляются шрифтом 10 пт, начертание обычное; выравнивание абзаца – по ширине, без абзацного отступа. Эти сведения содержат (каждая позиция с новой строки):

- код ГРНТИ статьи, который указывается без точки в конце. Например: «ГРНТИ 06.81.12»;
- авторский знак, затем через запятую фамилии и инициалы соавторов, затем год публикации. Например: «© Попович А.А., Янгелова Е.А., 2016»;
- сведения об авторах (каждый автор – с новой строки), включающие имя, фамилию, отчество и, после тире, ученую степень (при наличии), ученое звание (при наличии), наименование должности и организации (для высших учебных заведений и других организаций не рекомендуется использовать без крайней необходимости сокращенное обозначение организационно-правовой формы, например не рекомендуется использовать аббревиатуру «ФГБОУ ВО»), если из наименования организации неочевидно, в каком населенном пункте она находится, в скобках приводится название города. Например: «Николай Федорович Иванов – кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента Южно-Сибирского института стратегического анализа (г. Темиртау)»;
- контактные данные для связи с автором. Если авторов несколько – указываются данные только одного из них, при этом в скобках указывается его фамилия и инициалы. Они включают адрес с почтовым индексом на русском и английском языке, контактный телефон и адрес электронной почты. Например: «Контактные данные для связи с авторами (Плотников В.А.): 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21 (Russia, St. Petersburg, Sadovaya str., 21). Тел. 8 (812) 310-47-60. E-mail: plotnikov.v@unecon.ru».

Некомплектные статьи, статьи, оформленные не по установленным правилам и с неправильно оформленным списком литературы, НЕ ПРИНИМАЮТСЯ!

Более подробная информация представлена на сайте издания:

<http://unecon.ru/zhurnal-izvestiya/trebovaniya-k-predstavlyaemym-/trebovaniya> и

[http://unecon.ru/sites/default/files/shablon\\_oformleniya\\_stati.docx](http://unecon.ru/sites/default/files/shablon_oformleniya_stati.docx).

## УСЛОВИЯ ПОДПИСКИ НА ЖУРНАЛ

### «ИЗВЕСТИЯ СПбГЭУ»

Периодичность выхода издания – 6 номеров в год.  
Подписаться на журнал можно по каталогу агентства «Роспечать». Индексы 15395 и 37154.  
Подписная цена журнала: 1950 руб. – на полугодие и 3900 руб. – на год.

Приобрести журнал за наличный расчет или оформить редакционную подписку можно по адресу:  
**191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21,  
редакция журнала «Известия СПбГЭУ»**

---

Зам. главного редактора  
*Плотников Владимир Александрович*

Контактный телефон: +7 (911) 949-13-21 (редакция)  
E-mail: [plotnikov.v@unecon.ru](mailto:plotnikov.v@unecon.ru)

Редакторы:  
*С.С. Алмаметова, Ю.А. Безуглая*  
Обложка художника *А.А. Сивакова*  
Оригинал-макет *Ю.К. Трубкиной*

---

Подписано в печать 26.05.2021 г. Формат 60 × 84 1/8. Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman.  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 24,25. Уч.-изд. л. 24,25. Тираж 1000 экз. Заказ 329.

---

Адрес редакции журнала «Известия СПбГЭУ»: 191023, С.-Петербург, Садовая ул., д. 21.  
Адрес издателя и типографии: 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21  
Отпечатано на полиграфической базе СПбГЭУ.  
Цена номера – 650 руб.