

## СОДЕРЖАНИЕ

### РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Барковская В.Е., Хорошавина Н.С. <b>УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ.....</b>	<b>3</b>
Бондаренко О.Г., Гришина В.Т., Колыхалов В.М. <b>ВОЗМОЖНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В УПРАВЛЕНИИ ОПТОВЫМИ ПРОДАЖАМИ.....</b>	<b>12</b>
Веселовский М.Я., Парфенова Е.В. <b>ЭКОНОМИЧЕСКОЕ И ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ В КОНТЕКСТЕ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПАРАДИГМ.....</b>	<b>24</b>
Иванов С.Л. <b>АНАЛИЗ ЭКОНОМИКО-ПРАВОВЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВОМ В РЕГИОНЕ (НА ПРИМЕРЕ ВОЛОГОДСКОЙ ОБЛАСТИ).....</b>	<b>29</b>
Измайлов М.К., Арбенина Е.А. <b>ИНСТРУМЕНТЫ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ КАК СПОСОБЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ.....</b>	<b>37</b>
Карпушова С.Е., Секачева Т.В., Пацюк Е.В. <b>АНТИКРИЗИСНЫЙ МАРКЕТИНГ КАК СТРАТЕГИЯ УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО СУБЪЕКТА.....</b>	<b>51</b>
Минаков А.В., Суглобов А.Е. <b>ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНОВ РОССИИ.....</b>	<b>63</b>
Пак О.Б., Меньшикова М.А. <b>ПРИМЕНЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....</b>	<b>73</b>
Репушевская О.А. <b>СИСТЕМНОСТЬ В МЕТОДОЛОГИИ МОДЕЛИРОВАНИЯ ЦИКЛИЧНОСТИ АГРАРНОГО РАЗВИТИЯ.....</b>	<b>81</b>
Рожков Е.В., Дубровский В.Ж. <b>ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО ИМУЩЕСТВА С ПРИМЕНЕНИЕМ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.....</b>	<b>87</b>
Сергеева Н.В., Азаров О.В. <b>ПРОБЛЕМЫ КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ.....</b>	<b>94</b>
Тедеева З.Б., Санакоева Д.К., Гаглоева И.Э. <b>СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ СЕВЕРО-КАВКАЗСКОГО ТУРИСТИЧЕСКОГО КЛАСТЕРА.....</b>	<b>102</b>
Чувашова М.Н., Цветных А.В. <b>ПЕРСПЕКТИВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА ВОСТОЧНОГО МАКРОРАЙОНА КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ.....</b>	<b>115</b>
Шамсутдинова М.Р. <b>МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ РЕГИОНА НА ОСНОВЕ ESG-РЕЙТИНГА (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН).....</b>	<b>127</b>
<b>ФИНАНСЫ</b>	
Жукова О.В. <b>МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ДОСТУПНОСТИ ЖИЛЬЯ В РОССИИ И ЛУЧШИЕ МИРОВЫЕ ПРАКТИКИ.....</b>	<b>136</b>
Пирогов М.В., Абдулганиев А.Н., Мартинович Д.А. <b>ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ МНОГОМЕРНЫХ ХРАНИЛИЩ ДАННЫХ (OLAP) НА БАЗЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ IBM PLANNING ANALYTICS.....</b>	<b>144</b>

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Свидетельство о регистрации  
ПИ № ФС77-63460  
от 22 октября 2015 г.

Учредитель – Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Московской области «Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта А.А. Леонова» (141074, Московская область, г. Королев, ул. Гагарина, д. 42)  
Издается с декабря 2009 г.  
Выходит 4 раза в год

ISSN 2078-4023

Журнал «Вопросы региональной экономики» включён в Перечень ведущих периодических изданий ВАК

Группы научных специальностей и научные специальности в рамках групп научных специальностей, по которым издание входит в Перечень: 5. Социальные и гуманитарные науки, 5.2. Экономика [5.2.3. Региональная и отраслевая экономика; 5.2.4. Финансы; 5.2.5. Мировая экономика].

Подписной индекс в каталоге «Почта России» – ПМ189

Главный редактор  
**Банк Сергей Валерьевич,**  
д.э.н., профессор

Над выпуском работали  
**Паршина Ю.С.**  
**Пирогова Е.В.**  
**Харитонов А.А.**  
**Багдасарян А.А.**

Адрес редакции:  
141070, Королев,  
Ул. Октябрьская, 10а  
Тел. (495)543-34-31 (доб.138),  
E-mail: rio-kimes@mail.ru,  
Site:www.unitech-mo.ru

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Вопросы региональной экономики», допускается только с письменного разрешения редакции. Редакция не несет ответственности за достоверность информации в материалах, в том числе рекламных, представленных авторами для публикации. Материалы приводятся в авторской редакции.

### **РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ**

1. **Бурак П.И.**, д.э.н., профессор
2. **Веселовский М.Я.**, д.э.н., профессор
3. **Меньшикова М.А.**, д.э.н., профессор
4. **Христофорова И.В.**, д.э.н., профессор
5. **Шикирш М.**, Ph.D

### **РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ**

1. **Арженовский С.В.**, д.э.н., профессор
2. **Атаров Н.З.**, д.э.н., профессор
3. **Вилисов В.Я.**, д.э.н., профессор
4. **Городилов М.А.**, д.э.н., профессор
5. **Зенкина Е.В.**, д.э.н., доцент
6. **Измайлова М.А.**, д.э.н., профессор
7. **Овсийчук В.Я.**, д.э.н., профессор
8. **Салманов О.Н.**, д.э.н., профессор
9. **Самаров К.Л.**, д.ф.-м.н., профессор
10. **Сапир Е.В.**, д.э.н., профессор
11. **Секерин В.Д.**, д.э.н., профессор
12. **Ткаченко М.Ф.**, д.э.н., профессор
13. **Черникова Л.И.**, д.э.н., доцент

Подписано в печать

26.12.2022

Формат В5

Печать офсетная. Усл.печ.л. 12,4

Тираж 500 экз.

Заказ № 90-08

Отпечатано

в типографии

ООО «Научный консультант»,

г. Москва

Хорошевское шоссе, 35,

корп. 2

### **ФИНАНСЫ**

Черкасова Ю.И., Макарова С.Н.

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ФИНАНСОВЫЙ СМАРТ-КОНТРОЛЬ:  
ВЕКТОР НА ИЗМЕНЕНИЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ  
И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ.....163**

### **МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА**

Алексахина В.Г., Игнатова О.В.

**ТРАНСГРАНИЧНАЯ МОРСКАЯ ТОРГОВЛЯ: ТЕНДЕНЦИИ  
РАЗВИТИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ.....173**

Малахов И.Н.

**МОДЕЛЬ ВЫХОДА КОМПАНИИ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
РЫНОК ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА.....179**

Рассеко Ю.Ю., Карпенко Е.М.

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ТЕМПА ЖИЗНИ:  
РЕГИОНЫ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ.....190**

УДК 658(075)

## Управление эффективностью цифровых технологий в бизнес-процессах

**В.Е. Барковская**, кандидат экономических наук, доцент кафедры управления,  
**Н.С. Хоршавина**, кандидат экономических наук, доцент кафедры управления,  
Государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования Московской области  
«Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза,  
летчика-космонавта А.А. Леонова», г. Королев, Московская область

*В настоящем исследовании проанализированы концептуальные подходы к управлению эффективностью цифровых технологий в бизнес-процессах. В соответствии с проблематикой исследования представлен обзор научных трудов по анализируемой отрасли. На основе подходов к различным трактовкам, уточнено понятие «цифровые технологии в бизнесе». По результатам анализа основных элементов и форм внедрения цифровых технологий, сформулированы преимущества и недостатки диджитал-преобразований в бизнес-сфере. Проведена сравнительная оценка цифровизации в РФ и за рубежом. Доказано, что управление эффективностью цифровых технологий в бизнес-процессах занимает первостепенное значение в становлении и развитии глобальной цифровизации хозяйственной деятельности, в связи с чем, представлены основные подходы к оценке их эффективности. В результате проведенного исследования предложена матрица критериев и показателей эффективности цифровых технологий в бизнес-процессах.*

Управление, цифровые технологии, цифровизация, цифровая трансформация, искусственный интеллект, бизнес-процессы.

## Managing the efficiency of digital technologies in business processes

**V.E. Barkovskaya**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management,  
**N.S. Khoroshavina**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management,  
State Budgetary Educational Institution of Higher Education of the Moscow Region  
«Technological University named after twice Hero of the Soviet Union,  
pilot-cosmonaut A.A. Leonov», Korolev, Moscow region

*This study analyzes conceptual approaches to managing the effectiveness of digital technologies in business processes. In accordance with the research agenda, an overview of scientific papers on the analyzed industry is presented. Based on approaches to various interpretations, the concept of «digital technologies in business» has been clarified. Based on the results of the analysis of the main elements and forms of implementation of digital technologies, the advantages and disadvantages of digital transformations in the business sphere are formulated. A comparative assessment of digitalization in the Russian Federation and abroad was carried out. It has been proved that the management of the effectiveness of digital technologies in business processes is of paramount importance in the formation and development of the global digitalization of economic activity, and therefore, the main approaches to assessing their effectiveness are presented. As a result of the study, a matrix of criteria and*

Management, digital technologies, digitalization, digital transformation, artificial intelligence, business processes.

Технико-технологические процессы, происходящие в экономике страны за последние десять лет, показывают всестороннее вовлечение цифровых преобразований и технологий во все отрасли хозяйственной деятельности. Ресурсы, относящиеся к диджитализации, и формирующиеся соответствующие профессиональные компетенции, отвечающие современным потребностям, являются самыми востребованными в настоящее время.

Цифровая модернизация экономики и общества, создание коммуникаций между человеческими ресурсами, технологиями и производственными активами, провоцируют изменчивость внутренней и внешней среды, что вызывает повышенные дополнительные требования к адаптации, гибкости, мобильности и приспособленности хозяйствующих субъектов. В целях эффективной работы в эпоху цифровых технологий, бизнес-структуры нацелены на не-

обходимость внедрения изменений в их деятельность. При сложившихся тенденциях одним их важных аспектов осуществления деятельности хозяйствующих субъектов, позволяющих быстро реагировать на внешние факторы и удовлетворять потребности общества, является внедрение информационно-коммуникационных технологий. Считается, что автоматизация процессов и искусственный интеллект способны полностью трансформировать жизненный цикл организации и максимизировать ее прибыль, именно поэтому мы можем наблюдать мировую заинтересованность возможностями прогресса.

По прогнозным оценкам макроуровневый эффект от внедрения цифровых технологий к 2025 году составит до 8,9 трлн рублей (до 34% повышения ВВП) [7]. Для достижения указанного показателя необходимы четко выстроенная политика государства по поэтапной диджитализации бизнес-структур и ориентация на повышение ее эффективности и результативности. Это будет проявляться в перестройке производственно-логистических процессов и операций, трансформации рынка труда, увеличения числа проводимых НИОКР, снижении производственных издержек, разработке и внедрении инновационных продуктов и технологий.

Развитие теоретических основ и практических направлений по вопросам внедрения цифровых технологий в бизнес-процессы, основанных на эволюции технико-технологического прогресса, производственных процессов, нынешних экономических условиях, определили актуальность настоящего исследования.

Целью исследования является оценка применения цифровых технологий в бизнес-процессах.

Задачами исследования являются следующие:

- обзор исследований по вопросам внедрения цифровых технологий в бизнес-процессы;

- уточнение понятия «цифровые технологии в бизнесе»;

- анализ основных элементов и форм внедрения цифровых технологий в бизнес-процессы предпринимательских структур;

- оценка преимуществ и недостатков цифровых преобразований в бизнесе;

- оценка эффективности диджитализации в РФ и за рубежом;

- анализ подходов к управлению эффективностью цифровых технологий в бизнес-процессах;

- разработка матрицы классификации эффектов цифровой трансформации бизнес-процессов.

Методологическим инструментарием исследования послужили методы абстракции, логики, сравнения, статистики, сбора и обработки информации, систематизации данных.

Исследования по вопросам перестройки бизнес-процессов в предпринимательских структурах под сложившиеся условия цифровой трансформации экономики имеют как отечественный, так и зарубежный опыт.

Проблемы, связанные с оценкой влияния технологий на осуществление бизнес-процессов, были изучены отечественными исследователями Байсковой Н.П., Скоробогатовой А.С., Гордеевым М.Ю., Фатьяновым Я.И. [1], Панфиловой Е.Е. [3] и др.

Вопросы, касающиеся внедрения искусственного интеллекта в деятельность организаций, исследованы Мингазовой А.И. [2], Шаран К.Н. [4] и др.

Результаты зарубежных исследований по исследуемой проблематике отражены в трудах Lee J., Suh T., Roy D., Vaucus M. [6] и др.

Настоящие экономические изменения вызвали необходимость актуализации исследований в области управления эффективностью цифровыми технологиями в бизнес-процессах.

По результатам исследования

«Глобальный индекс искусственного интеллекта» отмечено, что доля мировых вложений в развитие цифровых технологий на конец 2021 года составляет 93 млн долл. [9].

Отечественные аналитические исследования показывают, что по итогам 2020 года более половины российских организаций и предприятий в сфере фи-

нансов, ритейлинга и промышленности апробируют искусственный интеллект на пилотных стадиях, что показывает непрерывный рост заинтересованности в прорывных технологиях [8].

Балльная оценка цифровой конкурентоспособности стран мира за последние три года представлена на рисунке 1 [7].

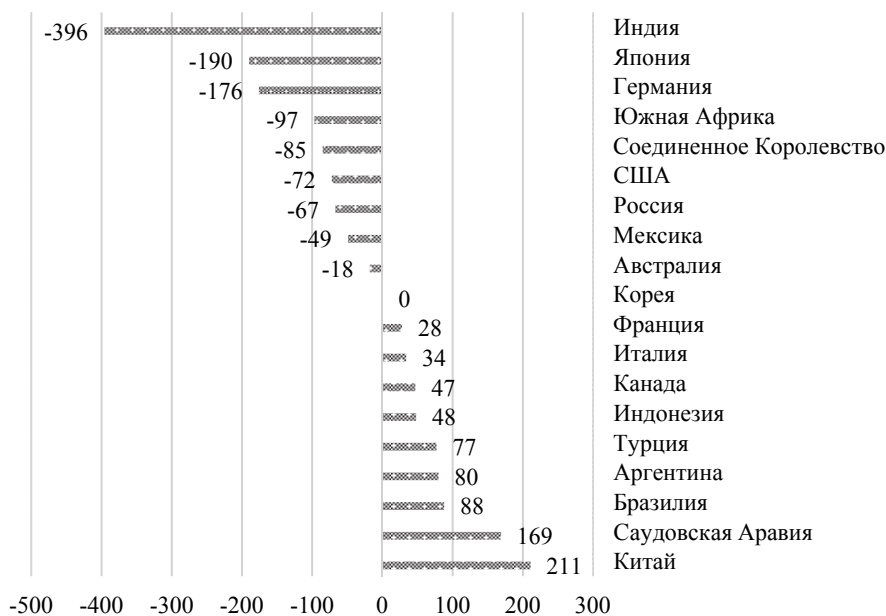


Рисунок 1 – Балльная оценка цифровой конкурентоспособности стран по итогам 2021 года [7]

Наибольшее количество баллов получил Китай, его цифровая конкурентоспособность по оценкам экспертов увеличилась на 211 баллов с 2018 по 2021 гг. В России данный показатель уменьшился на 67 баллов. Последнее место в рейтинге занимает Индия со снижающейся тенденцией в 396 баллов. Исследование проводилось по перечню показателей, затрагивающих два основных аспекта: цифровая экосистема, отражающая развитие стартапов, венчур-

ного финансирования, подбор и отбор кадров, набор компетенций и др., и цифровое мышление, представляющее оценку предпринимательских рисков, кадрового потенциала, готовность к инновациям и др.

В связи с чем проблема управления эффективностью внедрения цифровых технологий в бизнес-процессы хозяйствующих субъектов становится более существенной.

Исследователями и учеными

многоаспектно раскрыто понятие «циф- | ровые технологии в бизнесе» (рис. 2).

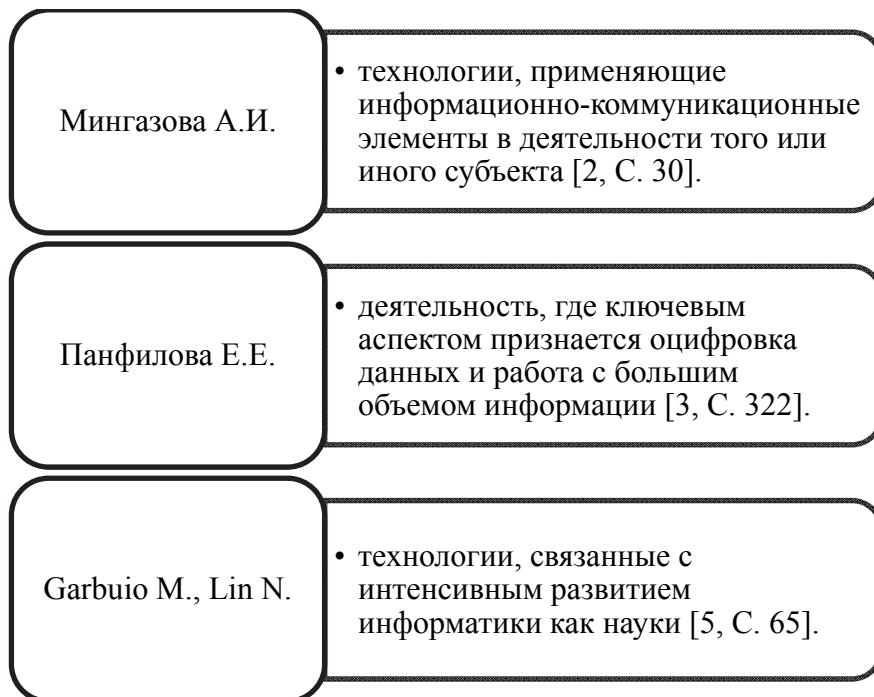


Рисунок 2 – Анализ подходов к определению «цифровые технологии в бизнесе» [обобщено автором]

Так, по мнению автора, цифровые технологии в бизнесе представляют собой методы внедрения элементов диджитализации или цифровых преобразований в производственные и управленческие процессы в целях максимизации прибыли и удовлетворения потребностей

общества.

Осмысление значения цифровых технологий необходимо, чтобы обеспечить диджитал-преобразования в бизнес-процессах, основными элементами которых являются (рис. 3).

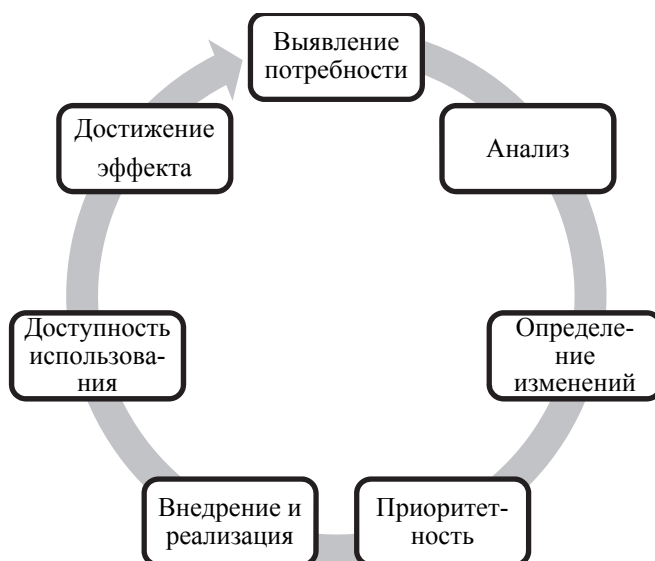


Рисунок 3 – Основные элементы цифровых технологий в бизнес-процессах [6, С. 44]

1. Выявление потребности. Для внедрения эффективной стратегии цифровизации бизнес-процессов в организации, необходимо проводить анализ рынка и его конъюнктуры, чтобы иметь четкое представление о происходящих тенденциях, изменениях и потребностях общества.

2. Анализ. Исследуются текущие бизнес-процессы в организации, проводится SWOT-анализ сильных и слабых сторон применяемых технологий, по результатам которых определяют какие цифровые технологии необходимо внедрить для повышения эффективности бизнес-процессов.

3. Определение изменений. Разрабатываются необходимая документация, инновационные технологии, коммуникации, бизнес-модель, сервисные предложения и др.

4. Приоритетность. Проводится анализ затрат, возможностей, угроз, ресурсов, сметы расходов, на основе которых происходит переосмысление изменений и расстановка приоритетов.

5. Внедрение и реализация. Определяется команда, ответственная за

техническое задание, проектирование и внедрение бизнес-процессов с учетом запланированных изменений.

6. Доступность использования. Новая система должна отвечать критерию доступности использования. Разрабатывается план по распределению ролей и обязанностей, сроков исполнения и др.

7. Достижение эффекта. Принимается решение о переходе на цифровизацию бизнес-процессов при соотношении затрат и полученного результата.

Так, предпринимательские структуры, используя диджитал-технологии, могут максимизировать полученный экономический эффект от применяемых ими методов и операций с учетом инновационных возможностей бизнеса, оптимизируя при этом производственную и управленческую деятельность.

Одним из существенных направлений в цифровых технологиях является искусственный интеллект. Основные формы внедрения искусственного интеллекта в бизнес-процессы представлены на рисунке 4.

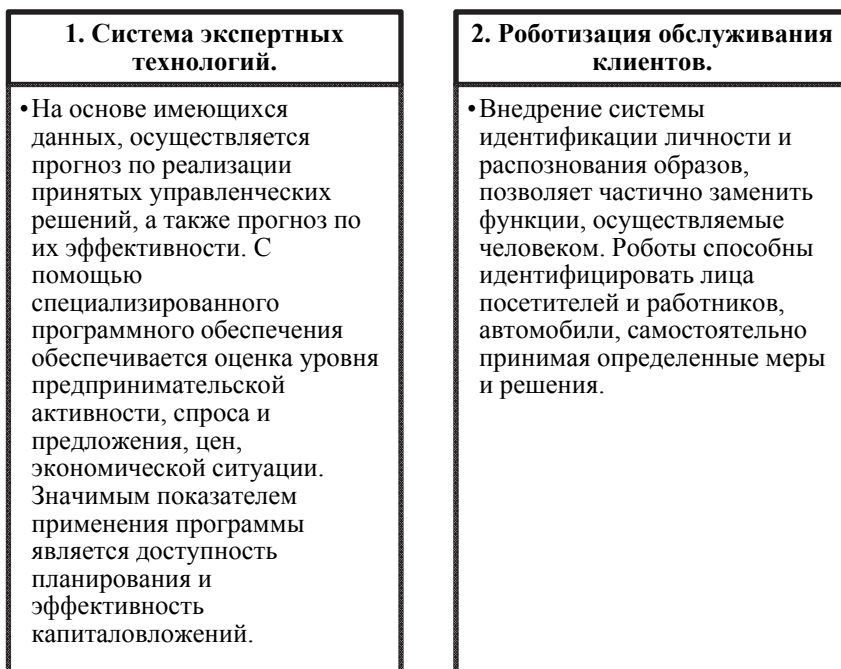


Рисунок 4 – Формы внедрения искусственного интеллекта в бизнес-процессы [4, С. 35]

Перечень наиболее востребованных для внедрения искусственного интеллекта бизнес-процессов, достаточно разнообразен (табл. 1).

Таблица 1 – Классификация бизнес-процессов, подлежащих цифровизации

Виды бизнес-процессов	Особенности внедрения искусственного интеллекта в бизнес-процесс
Администрирование	С помощью виртуального помощника могут осуществляться такие функции как отправка запросов, организация совещаний и конференций, ведение протокола собрания и др.
Производительность труда	Упрощение задач персонала с помощью специализированных летательных дронов или экзоскелетов повышает производительность труда.
Обслуживание клиентов	Искусственный интеллект в форме чат-ботов минимизируют время, затрачиваемое на обслуживание клиентов.
Корпоративная культура	Применение искусственного интеллекта при построении корпоративной культуры позволяет организовать взаимодействие между персоналом и машиной.
Финансовый контроль	Автоматизация методов оплаты, обработки счетов, планирования закупок и др.
Информационная безопасность	Интеллектуальные технологии способны обнаруживать нарушения в информационной безопасности.

[Составлено автором]

Таким образом, основными преимуществами управления цифровыми преобразованиями в бизнес-процессах могут стать:



- гибкая и мобильная реакция на вызовы внешних факторов и угроз;
- минимизация инвестиционных издержек, рациональное распределение ресурсов;
- оптимизация производственного цикла, управляемость масштабами инфраструктуры;
- сокращение затрат на рекламную деятельность, снижение рыночных барьеров;
- роботизированное обслуживание продаж;
- автоматизация и цифровизация производственных и управленческих процессов и др.

Несмотря на это, следует выделить и проблемные стороны диджитал-направлений:

- риск снижения национальной кибербезопасности;
- сокращение рабочих мест;
- нехватка профессиональных компетенций персонала в условиях цифровизации.

Для оценки эффективности использования цифровых технологий в бизнес-процессах, необходимо обратиться к опыту разных стран по уровню инвестиций предпринимательских структур в цифровизацию (рис. 5).

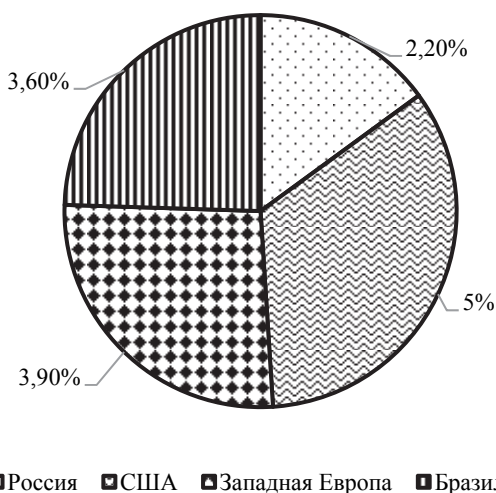


Рисунок 5 – Объем инвестиционных вложений предпринимательских структур в цифровизацию их деятельности, % от уровня ВВП [9]

Как видим, позиции России сопровождаются отстающими тенденциями. К тому же, уровень экспорта диджитал-товаров составляет лишь 0,5% в общей структуре ВВП. В то время как в Западной Европе данный показатель составляет 2,5%; в Китае – 5,8%. Это говорит о слабой эффективности информационно-коммуникационных технологий России на мировом рынке.

Таким образом, управление эф-

фективностью цифровых технологий в бизнес-процессах занимает первостепенное значение в становлении и развитии глобальной цифровизации хозяйственной деятельности. В связи с чем, автором выделены наиболее традиционные и применяемые в практической деятельности различных отраслей подходы к оценке и управлению эффективностью цифровых технологий в бизнес-процессах (табл. 2).

Таблица 2 – Методы оценки эффективности цифровых технологий в бизнес-процессах различных отраслей деятельности

Отрасль деятельности	Методы	Содержание методов
Предпринимательство	1. Оценка эффективности цифровой стратегии. 2. Системная оценка внедрения технологий.	1. Оценивается динамика реализации модели стратегии. 2. Статико-динамическая оценка рентабельности цифровых технологий.
Сельское хозяйство	Экономический анализ эффективности инвестиций.	Расчет срока окупаемости инвестиций и чистого дохода.
Оборонная промышленность	Экономический эффект от внедрения технологий.	Расчет показателя добавленной стоимости, который определяется как сумма деления стоимости на инвестиции и расходы на трудовые ресурсы. Чем больше значение показателя, тем выше эффективность внедрения технологий.
Топливная энергетика	Оценка эффективности проекта.	Расчет показателей окупаемости инвестиций, внутренней нормы прибыли, рентабельности проекта и др.
Инвестиционные проекты	Оценка инвестиционного проекта.	Многомерная оценка характеристик проекта и ее интерпретация.

[Составлено автором на основе 4,5]

Анализ применяемых подходов к оценке эффективности внедрения цифровых технологий вызвал необходимость их авторской систематизации в виде мат-

рицы эффектов и критериев в разрезе осуществляемых бизнес-процессов в предпринимательских структурах (табл. 3).

Таблица 3 – Рекомендуемые критерии и показатели для управления эффективностью цифровых технологий в бизнес-процессах

Бизнес-процессы	Критерии и показатели эффективности цифровых технологий	
	Стоимостной критерий	Качественный критерий
Проведение НИОКР	Повышение конкурентоспособности, рост прибыли за счет проведения исследования инновационных идей и минимизации затрат.	Минимизация временных ресурсов на проведение НИОКР.
Производственная подготовка	Минимизация затрат на сырье и материалы.	Снижение временных затрат на технологическую подготовку.
Закупки	Снижение издержек.	Снижение временных затрат на закупки комплектующих и деталей.
Производство и хранение	Снижение затрат на производство и хранение; заработную плату.	Снижение трудоемкости.
Маркетинг	Применение цифровых маркетинговых технологий.	Снижение временных затрат на логистику и рекламу.
Управление персоналом	Сокращение затрат на обучение за счет дистанционных технологий.	Минимизация временных затрат, повышение скорости документооборота.
Управление продажами и финансами	Снижение трудозатрат.	Оптимизация процесса заключения договоров.

[Составлено автором]

Таким образом, грамотное | управление эффективностью цифровых

технологий в бизнес-процессах необходимо для разработки мер по развитию диджитализации организаций, выявления проблемных вопросов, поиска новых траекторий роста. Предлагаемый перечень критериев и показателей носит рекомендательный характер, так как эффективность цифровых технологий зависит не только от их внедрения в бизнес-процессы, но и от того насколько своевременно и компетентно они будут ин-

тегрированы в основную деятельность, в результате чего, смогут комплексно способствовать росту прибыли организаций.

Полученные результаты исследования могут быть применимы при формировании стратегий развития бизнес-процессов предпринимательских структур, разработке образовательных программ, научно-теоретических положений цифровой отрасли.

*Литература*

1. Гордеев М.Ю., Фатьянов Я.И., Скоробогатова А.С., Байскова Н.П. Влияние сквозных технологий на элементы канвы бизнес-модели // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 8. С. 53-56.
2. Мингазова А.И. Влияние цифровых технологий на бизнес-модель медиакомпаний: пример компании Disney // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2017. № 10(10). С. 29-34.
3. Панфилова Е.Е. Исследование проблем цифровой трансформации модели ведения бизнеса Остервальдера – Пинье в фармацевтической отрасли // Московский экономический журнал. 2020. № 7. С. 319-333.
4. Шаран К.Н. Искусственный интеллект в логистике // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2018. № 8. С. 33-36.
5. Garbuio M., Lin N. Artificial Intelligence as a growth engine for health care startups: Emerging business models // California Management Review. 2019. V. 61. No. 2. Pp. 59-83.
6. Lee J., Suh T., Roy D., Baucus M. Emerging technology and business model innovation: The case of Artificial Intelligence // Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity. 2019. V. 5. No. 3. P. 44.
7. Официальный сайт Государство. Бизнес. Технологии [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php> (дата обращения: 03.09.22).
8. Официальный сайт Глобальный инновационный индекс – 2020 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/396120793.html> (дата обращения: 03.09.22).
9. Официальный сайт Индекс искусственного интеллекта. Отчет за 2021 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ict.moscow/research/ai-index-2022> (дата обращения: 03.09.22).
10. Суглобов А.Е. Развитие межбюджетных отношений в Российской Федерации // Финансы. № 1. 2009 год.

УДК 339.338.4

## Возможности стратегического анализа в управлении оптовыми продажами

**О.Г. Бондаренко**, кандидат экономических наук, доцент, зав.кафедрой коммерции и логистики,  
Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации», г. Гомель, Республика Беларусь,  
**В.Т. Гришина**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления,  
Государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования Московской области  
«Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза,  
летчика-космонавта А.А. Леонова», г. Королев, Московская область,  
**В.М. Кольхалов**, торговый представитель,  
ООО «Адимастрейд», г. Минск, Республика Беларусь

*Изменения экономических условий, которые участились в последние 2-3 года, побуждают менеджмент регулярно обращаться к анализу деятельности организаций. В статье с помощью традиционных методов анализа, в т.ч. ABC-и SWOT-анализа, демонстрируются их возможности в обосновании новых или корректировке реализуемых стратегий организации по оптовой торговле потребительскими товарами.*

Организация, оптовая продажа, анализ, стратегия.

## Strategic analysis capabilities in wholesale sales management

**O.G. Bondarenko**, Candidate of Economics, Associate Professor,  
Head of the Department of Commerce and Logistics of the Educational Institution  
«Belarusian Trade and Economic University of Consumer Cooperation», Gomel, Republic of Belarus,  
**V.T. Grishina**, Candidate of Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management,  
State Budgetary Educational Institution of Higher Education of the Moscow Region  
«Technological University named after twice Hero of the Soviet Union,  
pilot-cosmonaut A.A. Leonov», Korolev, Moscow region,  
**V.M. Kolykhalov**, sales representative,  
«LLC Adimakstrade», Minsk, Republic of Belarus

*Changes in economic conditions, which have become more frequent in the last 2-3 years, encourage management to regularly turn to the analysis of the activities of organizations. In the article, using traditional methods of analysis, including ABC and SWOT analysis, their capabilities are demonstrated in substantiating new or adjusting the implemented strategies of the organization for wholesale trade in consumer goods.*

Organization, wholesale, analysis, strategy.

### Введение

Теоретико-методической основой исследования послужили научные труды по управлению продажами в сфере оптовой торговли, в том числе по развитию систем управления, совершенствованию процесса товародвижения, повышению конкурентоспособности оптовых организаций Абрютиной М.С., Безбородовой Т.М., Гончарова, А.И., Дашкова Л.П., Есютиной А.А., Маклакова Г.В., Миненковой Н.В., Панкратова Ф.Г., Синяевой, И.М., Шершневой З.Е. и др.

[1, 4, 6, 7, 9, 14, 15, 17, 18, 21].

Цель статьи – анализ деятельности по оптовой продаже ведущего в Республике Беларусь поставщика бытовой техники и определение направлений ее адаптации к меняющимся условиям хозяйствования.

Методами исследования явились: математический, аналитический, анкетирование, метод экспертных оценок, ABC-анализ, SWOT-анализ, метод рейтинговой оценки.

Материал статьи отражает ре-

зультаты критического анализа содержания дефиниции «продажа» в литературных источниках; анализа деятельности оптовой торговой организации в условиях пандемии и экономического кризиса; разработки мероприятий, повышающих адаптационную составляющую организации на рынке.

Новизна исследования: разработаны адаптированные к условиям маркетинговой среды предложения по организации оптовой продажи товаров субъекта хозяйствования. Возможность и необходимость их реализации обоснована использованием научных

методов стратегического анализа и планирования.

Область применения полученных результатов: разработанные в статье мероприятия и полученные результаты вносят свой вклад в теоретическую и практическую основу развития системы оптовых продаж в организации.

До 2014-2016 гг. оптовая торговля была одной из активно развивающихся отраслей белорусской экономики. Однако кризис сократил оборот оптовой торговли (табл. 1).

**Таблица 1 – Оптовый товарооборот Республики Беларусь за 2015-2020 гг. (в процентах к предыдущему году в сопоставимых ценах)**

Показатели	Годы					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Оптовый товарооборот	97,0	90,5	103,9	103,4	96,1	96,5
Оптовый товарооборот организаций оптовой торговли	98,1	89,4	107,8	106,7	97,2	97,1

Примечание – Источник: [19, с. 247]

Отрицательно на динамику оптовых продаж повлияло снижение объемов производства, банкротство организаций, снижение доходов населения и, соответственно, уменьшение его покупательской способности. На развитие оптовой торговли в настоящее время влияет сложность и динамичность изменения внешней среды, определяемая обострением конкуренции в отрасли, усилением контроля над каналами распределения товаров со стороны поставщиков-производителей товаров, повышением требований со стороны клиентов.

В период восстановления экономики после кризиса, когда организации начали стабилизировать свою деятельность, в 2019 году мир встречается с пандемией COVID-2019. Многие организации закрываются, люди переходят на удаленную работу, а оптовые покупатели перестают покупать товар. Это связано с приостановлением оптовых поставок из-за проблем производителя, повлиявших на снижение объемов производства: за-

болеваемость сотрудников; нехватка комплектующих деталей для производства (закрытие государственных границ). Оптовые организации столкнулись с проблемой транспортировки грузов (особенно морским транспортом). С данной проблемой столкнулись все оптовые организации, которые заказывали товар, например, в Китае. Таким образом, пустые склады оптовых организаций – это результат несвоевременного производства товаров и несвоевременной их доставки, что значительно повлияло на бюджет организаций и прибыль.

Позже активно стала развиваться торговля «онлайн». Основная причина – люди, сидя дома, стали больше готовить, смотреть за собой и домом, что привело к увеличению спроса на товары в разы. Изменение спроса на товар обострило конкуренцию между поставщиками товаров. Белорусский рынок был и остаётся привлекательным для ведущих мировых компаний, которые заинтересованы в наращивании своего потенциала, а

также в росте продаж. Обострению конкуренции способствуют и розничные сети, которые создают собственные закупочно-распределительные центры и стремятся миновать такое звено в канале распределения, как оптовая торговля, а в некоторых случаях сами выступают в качестве оптовых организаций, с чем столкнулись в последнее время оптовые организации при работе с такой крупной сетью в Белоруссии, как ООО «Евро-торг».

В таких условиях важнейшей частью конкурентной стратегии оптовой

организации становится сохранение клиентской базы. Поэтому необходимо совершенствовать систему продаж на основе эффективного анализа и планирования деятельности, использования и контроля внутренних ресурсов оптовой организации, что составляет сущность процесса управления продажами.

Уместно уточнить категориальное содержание дефиниции «продажа». Проведенное сравнение дефиниций «продажа» по результатам анализа ряда литературных источников приведено в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнение определений понятия «продажа»

Автор	Определение	Преимущество	Недостаток
Козлов Г.А., Первушин С.П.	Продажа – это реализация товаров между промышленными и торговыми организациями	Отражены действующие стороны реализации товара	Не указан способ передачи товара
Экономический словарь терминов	Продажи – передача товара другому лицу в обмен на денежную оплату товара, одна из частей сделки «купля-продажа»	Продажа рассматривается как часть сделки купли-продажи	Не указан способ передачи товара
Зубарев Ю.А., Шамардин А.И.,	Продажа – передача в собственность за плату.	Отражен способ передачи товара – в собственность	Не указаны стороны исполнения
Борисов А.Б.	Продажа – акт передачи товара от продавца к покупателю в обмен на его оплату	Продажа рассматривается как акт передачи	Не указан способ передачи товара
Нечаев В.И., Михайлушкин П.В.	Продажа – процесс купли-продажи, обмен товаров на деньги	Продажа рассматривается как часть сделки купли-продажи	Не указаны стороны и способ передачи
Сухарев А.Н.	Продажа – добровольный и взаимовыгодный обмен результатами специализированного производства благ	Системное рассмотрение понятия как добровольного и взаимовыгодного обмена производственными благами	Не указаны стороны исполнения
Коноплицкий В.А., Филина А.И.	Продажа – основная деловая операция, включающая поставку ценных бумаг, товаров, услуг, недвижимости или прав в обмен на денежные средства	Рассмотрение продажи с точки зрения операции	Не указаны стороны исполнения
Кураков В.Л., Якушкин А.В.	Продажа – договор, сделка, согласно которой продавец передает или обязуется передать в собственность покупателя определенное имущество	Более полное понятие. Продажа отмечается в качестве договора/сделки, а имущество не ограничивается словом «товар»	Нет

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [5, с. 661; 10, с. 553; 11, с. 113; 12, с. 512; 13, с. 205; 16, с. 215; 20, с. 35; 22].

Таким образом, термин «продажа» в литературных источниках понимается одинаково как передача товара или чего-либо за определенную плату.

Согласно большому экономическому словарю под оптовой продажей понимается продажа товара или услуг партиями, или большим количеством тем, кто приобретает их с целью перепродажи или производственного использования [2].

Большой бухгалтерский словарь дает следующее определение: «оптовая продажа – продажа, как правило, товарами или услугами, которые используются либо непосредственно для производственного потребления или для дальнейшей розничной торговли [3].

Кроме того, необходимо проанализировать доктринальное мнение, что понимается под оптовой продажей. Егоров В.Ф. под оптовой продажей понимает продажу товаров с последующей их перепродажей или профессиональным использованием [8, с. 71]. Такой трактовкой придерживаются в своих работах Прушковский Л.В. и Глазунова О.А., авторы толковых словарей.

Таким образом, можно сделать вывод, что оптовая продажа представляет собой продажу товара за определенную плату для последующей перепродажи или использования в производственных целях.

Объектом исследования выступает организация, образованная в 2000 году, являющаяся на сегодня одним из ведущих в Республике Беларусь поставщиков современной качественной мелкой бытовой техники, посуды и товаров по уходу за собой в широком ассортименте. Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг организации в 2019 году составила 6817 тыс. бел. руб., в 2020 году – 6665 тыс. бел. руб., в 2021 году – 8236 тыс. бел. руб. Следует учитывать, что курс доллара США по Национальному банку Республики Беларусь за исследуемый период вырос в среднем

на 25%.

Организация является одним из ведущих импортеров бытовой техники и техники по уходу за собой из КНР, Литовской и Латвийской Республики и Турции. Кроме того, она является брендодержателем торговой марки «HOLT», дилером бренда «Ves electric» на территорию Республики Беларусь, представительство которого находится в Москве и дилером посуды торговой марки «Bollire» (Латвия).

Анализ оптовой деятельности исследуемой организации по таким элементам, как конъюнктура рынка, оптовые покупатели, установление хозяйственных связей с оптовыми покупателями, заключение договоров, организация оптовой продажи товаров, оказание услуг розничным торговым предприятиям, контроль и учет выполнения договорных обязательств, рекламно-информационная деятельность, позволил получить материал для SWOT-анализа. Его результаты представлены в таблице 3.

SWOT-матрица является завершающим шагом в SWOT-анализе деятельности организации, она помогает сделать выводы по проведенному анализу и найти стратегии развития бизнеса.

Анализируя сильные и слабые стороны организации можно сделать ряд выводов.

Ассортимент товаров организации, по мнению клиентов, широк и разнообразен. В перечне товаров присутствуют товары группы А (70%): чайники, утюги, блендера и товары группы Б (30%): пылесосы и кухонные вытяжки. Товары группы С отсутствуют по причине их малой популярности, и необходимости закладывать в производство деньги, которые будут медленно оборачиваться. В первую очередь предстоит расширить матрицу групп А и В в целях повышения товарооборота и оборачиваемости финансовых ресурсов соответственно.

Таблица 3 – SWOT-матрица деятельности исследуемой организации по оптовой продаже товаров

Организация	Сильные стороны – S: 1. Широкий ассортимент товаров. 2. Возможность беспроцентной рассрочки платежа для клиентов. 3. Развитая сеть сервисных центров по всей территории Беларуси. 4. Свой собственный отдел разработки товаров, упаковки. 5. Организована доставка товаров клиентам. 6. Высокое качество товаров. 7. Доступные цены.	Слабые стороны – W: 1. Недостаточное исследование рынка. 2. Частые перебои в поставках товаров. 3. Отсутствие маркетинговых исследований. 4. Отсутствие рекламной кампании. 5. Отсутствие складов в регионах Беларуси (кроме Минска).
Возможности – O: 1. Рост покупательской способности. 2. Выход крупных компаний с рынка. 3. Возможность производить продукцию в Китае и Турции. 4. Благоприятное финансовое положение. 5. Запуск производства продукции на заводах Беларуси.	S-O – стратегия: 1. Увеличение объема закупки товаров, пользующихся спросом, для более полного удовлетворения спроса. 2. Разработка продуктов и наращивание производства в других странах. 3. Повышение оборачиваемости товара за счет возможности снижения цены на него. 4. Улучшение условий доставки.	W-O – стратегия: 1. Создание отдела маркетинга для проведения исследований рынка, маркетинговых исследований и организации рекламных кампаний. 2. Аренда склада для ответственного хранения товара, чтобы повысить объемы закупки товара и обеспечить бесперебойную поставку товара клиентам.
Угрозы – T: 1. Глобальные изменения курса валют. 2. Ценообразование конкурентов. 3. Возможность запрета товаров после прохождения инспекции в МАРТ. 4. Перебои с логистикой, увеличение сроков доставки. 5. Закрытие границ, санкции.	S-T – стратегия: 1. Разработка ассортимента товаров, инвестиция денег в производство новых позиций, поддержание уже устоявшегося ассортимента. 2. Еженедельный мониторинг рынка за поведением конкурентов в ценовом регулировании. 3. Заключение договоров с компаниями по доставке товара, увеличение собственного автопарка при необходимости, прием на работу водителей в целях обеспечения максимально коротких сроков доставки товаров клиентам.	W-T – стратегия: 1. Заключение договоров с железной дорогой для разделения поставок по морю и железной дороге: товары первой необходимости отправляются по железной дороге, т.к. срок доставки 15-25 дней, когда как по морю - от 45 до 90 дней. 2. Аренда, строительство, покупка своих складов в Беларуси, прекращение хранения товара на складах Клайпеды. 3. Повышение эффективности работы отдела продаж за счет найма сотрудников с целью повышения эффективности мониторинга цен и реакции на их колебания.

Примечание – Источник: собственная разработка по данным организации

Отсутствие маркетинговых исследований и в целом исследований рынка не позволяют компании отстраиваться от своих конкурентов. Компания все чаще сталкивается с тем, что товары конкурентов имеют более совершенные характеристики (мощность, комплекта-

ция) и информированность о них выше. Для решения данной проблемы необходим анализ конкурентной среды.

Развитая сеть сервисных центров повышает лояльность клиентов, исключая их страхи по послепродажному обслуживанию товара. Замену и ремонт



товара по гарантии и послегарантийному обслуживанию производят всегда. Компания имеет большие запасы запасных деталей к своей продукции и способна после снятия с производства продукта производить его ремонт еще 5 лет.

В поле сильных сторон и возможностей раскрывается внутренний потенциал компании, внешние условия позволяют в полной мере использовать существующие возможности. Ввиду предполагаемого не стабильного финансового положения возможно повышение цен на товары. Цена также не станет стабильной ввиду скачков курса валюты. У организации появляется возможность заключения эксклюзивных контрактов с фабриками для производства своей продукции в других странах. Например, в Турции. Плюсом работы с фабриками Турции является логистика (доставка товара производится по суше сроком от 7 до 10 дней). В то время как из Китая по морю – 6-7 месяцев. В 2022 г. организация запустила свою производственную линию сборки СВЧ-печей под брендом «HOLT» в Республике Беларусь, в ОАО «Управляющей компании холдинга «Горизонт».

В поле сильных сторон и угроз положительные стороны компании позволяют минимизировать существующие угрозы, что также является позитивной тенденцией. С изменением курса валют некоторые группы товаров вырастут в цене достаточно ощутимо. Организация, имеющая широкий ассортимент товаров, может предложить аналог данного товара по более низкой цене, чем у конкурентов. Следует мониторить цены конкурентов, оповещать производителя и предлагать более выгодные условия работы.

Поле слабых сторон и возможностей. Слабые стороны компании связаны с человеческим фактором, наличием нерешенных проблем. Следует помнить, что при снижении доходов населе-

ния конкуренция переходит в ценовую сферу. Также, чтобы ориентировать клиента на искомую компанию, необходимо создать индивидуальные условия работы с ним. В условиях благоприятной ситуации во внешней среде компания должна обратить внимание на свои недочеты в работе с потребителем.

Поле слабых сторон и угроз: высокие затраты ухудшают позицию компании на рынке при активизации деятельности конкурентов. Ввиду отсутствия положительной тенденции во внешней и внутренней среде компании необходимо задуматься об оптимизации ее работы. Это может быть оптимизация кадрового состава в случае, если штат «раздут». Сужение закупок товарных групп до товаров первой необходимости, покупаемых товаров, позволит снизить затраты и избежать сверхнормативных запасов на складах в связи с низкой покупательской способностью населения. Также необходимо проводить анализ потребительских предпочтений.

Таким образом, стратегические направления развития деятельности исследуемой организации в рамках ячеек матрицы SWOT видятся следующими:

S-O действия являются элементами стратегии роста, которые представляют собой мероприятия или программы, использующие сильные стороны товара для охвата каждой из возможностей. Это повышение объемов закупки конкурентоспособных товаров, разработка новых продуктов, улучшение условий доставки и повышение оборачиваемости товаров.

S-T действия являются элементами стратегии защиты и помогают правильно использовать сильные стороны компании для предотвращения возможных угроз. В исследуемой организации этими действиями являются следующие: инвестирование денежных средств в производство и минимизирование потерь при повышении курса валют; монито-

ринг рынка на изменение ситуации с регулированием цен у конкурентов и оперативное реагирование; улучшение условий доставки товара клиентам, для поддержания товарной массы у клиента.

W-O действия являются элементами стратегии защиты, представляют собой мероприятия или программы, направленные на улучшение, изменение или преодоление слабых сторон для использования найденных возможностей. С нашей точки зрения, действенно решение о создании отдела маркетинга для исследования рынка и проведения рекламных мероприятий с целью повышения узнаваемости бренда и роста продаж. Также необходима аренда склада в соответствии с планируемым повышением объемов завозимой продукции в Республику Беларусь.

W-T действия являются элемен-

тами стратегии защиты и представляют собой мероприятия, направленные на улучшение и преодоление слабых сторон товара для предотвращения или минимизации рисков-угроз. Необходимо заключение договоров с железной дорогой для увеличения возможностей ввоза товара в случае перебоев работы морских путей. Необходимо приобретение или аренда дополнительных складов для увеличения объемов хранения товаров.

При проведении SWOT-анализа выявлены проблемы, связанные с исследованием рынка и отсутствием маркетинговых активностей (поле W-O). Для их решения, с нашей точки зрения, целесообразно ввести в организацию штатную единицу маркетолога. Примерный расчет затрат на данное мероприятие представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Расчет годовых затрат на введение в штат организации маркетолога

Виды затрат	бел. р.
Заработная плата в месяц 1 сотрудника	18000
Ноутбук, компьютерная мышь	3000
Программное обеспечение (лицензия): фотопшоп, видеоредактор, Aegisub и др.	1200
Дополнительное обучение, повышение квалификации в частном агентстве	1440
Бюджет на маркетинговые исследования и продвижение	24000
Итого	47640

Примечание – Источник: собственная разработка

Таким образом, первоначальные затраты на введение штатной единицы маркетолога составляют 47640 бел. руб. в год. По мнению экспертов-сотрудников организации, годовая планируемая при-

быль организации от введения в штат организации маркетолога увеличится на 7% в год. Формула для просчета годовой планируемой прибыли:

$$\text{Годовая прибыль планируемая} = \left(\frac{П_0}{100}\right) * \text{Пр}_{\text{план}} \quad (1)$$

где  $P_0$  – прибыль базисная (в соответствии с балансом, строка 140), бел.р.;

$\text{Пр}_{\text{план}}$  – прирост прибыли планируемый;

$$\text{Годовая прибыль планируемая} = \left(\frac{28200}{100}\right) * 7 = 19740 \text{ бел.руб.} \quad (2)$$

Рассчитаем срок окупаемости рассматриваемого мероприятия по следующей формуле:

$$\text{Срок окупаемости} = \frac{\text{размер вложений}}{\text{годовая прибыль планируемая}} \quad (3)$$

$$\text{Срок окупаемости} = \frac{47640}{19740} = 2,4 \text{ года (29 месяцев)} \quad (4)$$

По прогнозу за 2,4 года окупятся затраты на введение штатной единицы маркетолога в организационную структуру субъекта хозяйствования и маркетинговые мероприятия начнут приносить прибыль.

При проведении SWOT-анализа выявлена возможность улучшения условий доставки товаров в организацию (поле S-O). Начиная с середины 2021 года, организация сталкивается с проблемой логистического сбоя поставок практически по всем товарным группам. В следствие чего товар вовремя не поступает на склад и в мес-

та продаж, тем самым негативно влияя на объем товарооборота и поступление денежных средств в компанию. Для предупреждения подобных ситуаций в будущем, прогнозирования перспектив сотрудничества с перевозчиками, уменьшения финансовых потерь предлагается осуществлять выбор перевозчиков на основании их рейтинговой оценки.

Шкала оценки перевозчиков организации по времени доставки товаров приведена в таблице 5.

Таблица 5 – Шкала оценки перевозчиков по времени доставки товаров

Количество баллов	Описание работы перевозчика, соответствующей данному количеству баллов
10	100%-ное выполнение условий заявки (поставка товара в день, указанный в заявке)
8	Выполнение условий заявки с погрешностью 1-4 дня
6	Выполнение условий заявки с погрешностью 5-10 дней
4	Выполнение условий заявки с погрешностью 10-15 дней
0	Выполнение условий заявки с опозданием более 15 дней

Примечание – Источник: собственная разработка

Следующим значимым показателем оптимальности доставки товаров до заказчика является цена фрахта. При заказе транспорта сотрудники отдела внешнеэкономических связей организации не всегда обращают внимание на стоимость перевозки. Однако, чем дороже стоимость фрахта, тем дороже себе-

стоимость самого товара, а это, как показала практика, делает товар на полках в розничных местах продаж не конкурентоспособным.

Шкала оценки перевозчиков организации по стоимости фрахта представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Шкала оценки перевозчиков по стоимости фрахта

Количество баллов	Описание работы перевозчика, соответствующей данному количеству баллов
10	100% выгодная и низкая стоимость перевозки (которая включает в себя стоимость страховки, стоимость доставки товара до склада заказчика, стоимость раскредитации (если груз доставляется железнодорожным транспортом), а также оформление товаросопроводительной документации (при необходимости)).
8	В стоимость доставки не входит стоимость страховки.
6	В стоимость фрахта не входит страховка и не входит доставка товара до склада заказчика.
4	В стоимость доставки не входит страховка, доставка товара до склада заказчика, раскредитация.
0	Стоимость фрахта включает только стоимость перевозки, без учета страховки, доставки товара до склада заказчика, раскредитации и оформления документов.

Примечание – Источник: собственная разработка

Следующий значимый критерий оптимальности доставки товаров – это качество доставленного товара. Как правило, перевозчик несет ответственность за вверенный ему груз. Однако, компания сталкивается с ситуациями, когда при вскрытии контейнера на складе за-

казчика до 20% прибывшего товара обнаруживается мокрым, что, приводит к его уценке и реализации со скидкой (при условии возможной реализации).

Шкала оценки перевозчиков организации по сохранности товара представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Шкала оценки перевозчиков по сохранности товара

Количество баллов	Описание работы перевозчиков, соответствующей данному количеству баллов
10	Товар доставлен в полной сохранности (100%-ное качество)
8	1-5 поврежденной единицы на партию в 100 единиц
6	5-10 поврежденных единицы на партию в 100 единиц
4	10-15 поврежденных единиц на партию в 100 единиц
0	15 и более поврежденных единиц на партию в 100 единиц

Примечание – Источник: собственная разработка

Так как организация нацелена на многолетнее взаимовыгодное сотрудничество с перевозчиками товаров, то важным критерием их выбора является условие оплаты за доставку груза.

Шкала оценки перевозчиков по условиям оплаты за перевозку груза

представлена в таблице 8.

Приведенные показатели и критерии являются ключевыми и достаточными для оценки работы перевозчиков, однако, их перечень может быть дополнен.

Таблица 8 – Шкала оценки перевозчиков по условиям оплаты за перевозку

Количество баллов	Описание работы перевозчиков, соответствующей данному количеству баллов
10	Перевозчик предоставляет отсрочку оплаты перевозки на полгода с момента доставки товара на склад заказчика.
8	Перевозчик предоставляет отсрочку оплаты перевозки от 30-90 дней с момента доставки товара на склад заказчика.
6	Перевозчик предоставляет отсрочку оплаты перевозки до 14 дней с момента доставки товара на склад заказчика.
4	Перевозчик требует оплату за товар в день доставки товара на склад заказчика.
0	Перевозчик требует 100% предоплату за перевозку.

Примечание – Источник: собственная разработка

Для определения коэффициента весомости каждого критерия может быть использован метод экспертных оценок. Эксперты в составе директора, заместителя директора организации, начальника

отдела продаж, начальника отдела внешнеэкономических связей определили значимость критериев оценки работы перевозчиков и их рейтинг (табл. 9).

Таблица 9 – Расчет рейтинга компаний- перевозчиков

Критерий оценки перевозчика	Средний балл, представленный экспертами критериям	Вес критерия	Произведение веса критерия и среднего балла
<b>UAB «Limarko»</b>			
Выполнение условий договора по времени доставки	4,5	0,13	0,59
Выполнение условий договора по стоимости фрахта	9	0,29	2,61
Сохранность товара	9	0,29	2,61
Условия оплаты перевозки	9	0,29	2,61
Итого	31,5	1,00	8,42
<b>ООО «Интерфрейт»</b>			
Выполнение условий договора по времени доставки	7	0,37	3,47
Выполнение условий договора по стоимости фрахта	4,5	0,25	1,13
Сохранность товара	5	0,27	1,35
Условия оплаты перевозки	2	0,11	0,22
Итого	18,5	1,00	6,17
<b>UAB «Ahlers Klaipeda»</b>			
Выполнение условий договора по времени доставки	3,5	0,18	0,63
Выполнение условий договора по стоимости фрахта	4,5	0,22	0,99
Сохранность товара	7,5	0,38	2,85
Условия оплаты перевозки	4,5	0,22	0,99
Итого	20,00	1,00	5,46

Примечание – Источник: собственная разработка

Наибольший рейтинг у компании UAB «Limarko». В настоящее время эта компания является перевозчиком более 60% от всего товара, закупаемого организацией в КНР. Компания ООО «Интерфрейт» также имеет высокий рейтинг. В настоящее время данная компания перевозит около 35% продукции организации, остальное – UAB «Ahlers Klairpeda».

Проведенные расчеты показали, что лучшие условия и приоритет в дальнейшей работе по перевозке товара для организации следует отдавать UAB «Limarko». Однако, данная компания получила низкий средний балл экспертов по выполнению условий договора по времени доставки. Так как другие перевозчики, с которыми сотрудничает организация, являются менее эффективными, то следует искать партнеров с более высоким рейтингом.

Периодическая рейтинговая оценка перевозчиков способствует по-

вышению обоснованности принятия решений о продолжении/прекращении сотрудничества с тем или иным перевозчиком и в целом служит совершенствованию закупочной деятельности организации.

### Заключение

По итогам анализа внешней и внутренней среды организации следует отметить, что основными факторами-индикаторами ее успеха являются следующие: современные инновационные технологии, анализ потребителей, индивидуальный подход к клиенту. Сильные стороны организации необходимо удерживать на прежнем уровне или наращивать. В случае угроз извне преимущества компании помогут ей сохранить свои позиции на рынке. Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз поможет исследуемой организации путем реализации комбинированной стратегии (роста и защиты) адаптироваться к изменяющейся внешней среде.

### Литература

1. Абрютин М.С. Финансовый анализ / М.С. Абрютин, А.В. Грачев. М.: Дело и сервис, 2017. 192 с.
2. Азрилиян А.Н. Большой экономический словарь: 25000 терминов [Электронный ресурс] / А.Н. Азрилиян // Словари и энциклопедии на Академике. Режим доступа: [https://big\\_economic\\_dictionary.academic.ru/12041/%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%94%D0%90%D0%96%D0%90%2C\\_%D0%9E%D0%9F%D0%A2%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%AF#sel=4:15,4:18](https://big_economic_dictionary.academic.ru/12041/%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%94%D0%90%D0%96%D0%90%2C_%D0%9E%D0%9F%D0%A2%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%AF#sel=4:15,4:18) (дата обращения: 25.02.2022).
3. Азрилиян А.Н., Большой бухгалтерский словарь: 10000 терминов [Электронный ресурс] / А.Н. Азрилиян // Словари и энциклопедии на Академике. Режим доступа: [https://buhgalterskiy\\_slovar.academic.ru/8626/%D0%A2%D0%9E%D0%A0%D0%93%D0%9E%D0%92%D0%9B%D0%AF%2C\\_%D0%9E%D0%9F%D0%A2%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%AF](https://buhgalterskiy_slovar.academic.ru/8626/%D0%A2%D0%9E%D0%A0%D0%93%D0%9E%D0%92%D0%9B%D0%AF%2C_%D0%9E%D0%9F%D0%A2%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%AF) (дата обращения: 25.02.2022).
4. Безбородова Т.М. Управление предприятиями торговли / Т.М. Безбородова, М.Б. Дюжева. Омск: Издатель Омский институт (филиал) РГТЭУ, 2013. 340 с.
5. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. М.: Книжный мир, 1999. 895 с.
6. Гончаров А.И. Финансовое оздоровление предприятия: теория и практика / А.И. Гончаров. М.: Ось-89, 2014. 544 с.
7. Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли: учебник для студентов высших учебных заведений / Л.П. Дашков. – 4-е изд., перераб. и доп. М.: Дашков и К., 2014. 296 с.
8. Егоров В.Ф. Организация торговли: Учебник для вузов / В.Ф. Егоров. СПб.: Питер, 2006. 352 с.
9. Есютина А.А. Оптовые торговые сети: стратегии, экономика и управление / А.А. Есютина, Е. В. Карпова. – 4-е изд. М.: КНОРУС, 2015. 416 с.
10. Зубарев Ю.А. Учебный терминологический словарь по менеджменту, маркетингу, экономике, предпринимательству / Ю.А. Зубарев, А.И. Шамардин. Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2013. 567 с.
11. Козлов Г.А. Краткий экономический словарь / Г.А. Козлов // М.: Государственное издательство политической литературы, 1958. 391 с.
12. Коноплицкий В.А. Экономический словарь. Толково-терминологический: справочное издание / В.А. Коноплицкий, А.И. Филина. Киев: КНТ, 2007. 624 с.

13. Ландрам Д. 13 мужчин, которые изменили мир / Д. Ландрам // [Электронный ресурс]. Образовательный ресурс: цифровые знания. Режим доступа: [http://www.libedu.ru/landram\\_dzhin/p/21/13\\_muzhchin\\_kotorye\\_izmenili\\_mir.html](http://www.libedu.ru/landram_dzhin/p/21/13_muzhchin_kotorye_izmenili_mir.html) (дата обращения: 15.01.2022).
14. Маклаков Г.В. Эффективность коммерческой деятельности. М.: Дашков и К., 2016. 232 с.
15. Миненкова Н.В. Электронная торговля: экономические и правовые аспекты / Н.В. Миненкова [Электронный ресурс]. Отраслевой портал. Режим доступа: [https://logistics.ru/9/11/i20\\_28057p0.htm](https://logistics.ru/9/11/i20_28057p0.htm) (дата обращения: 18.01.2022).
16. Нечаев В.И. Экономический словарь: справочное издание / В.И. Нечаев, П.В. Михайлушкин. Краснодар: Антри, 2011. 464 с.
17. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.Г. Панкратов. М.: Изд. – торг. корпорация «Дашков и Ко», 2015. 228 с.
18. Синяева И.М. Коммерческая деятельность в сфере товарного обращения: учебник для вузов / И.М. Синяева. – 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТА – ДАНА, 2015. 368 с.
19. Статистический ежегодник Республика Беларусь 2021 / Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2021. 407 с.
20. Сухарев А.Н. Экономический словарь: для студентов специальности «Таможенное дело» / А.Н. Сухарев. Тверь: ТвГУ, 2005. 52 с.
21. Шершнева З.Е. Стратегическое управление: учебное пособие / З.Е. Шершнева. М.: МГУ, 2016. 384 с.
22. Экономический словарь терминов [Электронный ресурс]. Электронный словарь. Режим доступа: [https://gufo.me/dict/economics\\_terms/%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%94%D0%90%D0%96%D0%90](https://gufo.me/dict/economics_terms/%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%94%D0%90%D0%96%D0%90) (дата обращения: 08.02.2022).
23. Суглобов А.Е., Банк С.В., Музалева Т.И., Музалев С.В., Донцов И.А., Орлова Е.А. Финансовый менеджмент: учебное пособие, 2-е изд., перераб и доп. / под общей ред. Н.А. Адамова. М.: ЗАО ИД «Экономическая газета», 2011.

УДК 338.012

### **Экономическое и инновационное развитие в контексте технико-экономических парадигм**

**М.Я. Веселовский**, доктор экономических наук, профессор кафедры управления,  
**Е.В. Парфенова**, аспирант первого года обучения кафедры управления,  
Государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования Московской области  
«Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза,  
летчика-космонавта А.А. Леонова», г. Королев, Московская область

*В работе подробно раскрыта сущность инновационного развития на основе устоявшихся технико-экономических парадигм. В современной экономической теории необходимо понимать инновационное развитие в широком смысле, включая в данную категорию технико-экономические параметры и характеристики, а также инновационные процессы. Экономическое развитие общества невозможно без инноваций, которые были выделены в отдельную категорию лишь на рубеже XIX-XX веков, при этом проблема достижения экономического роста и развития всегда была в центре внимания многих ученых и философов.*

Инновационное развитие, инновационные процессы, технико-экономические парадигмы, экономическое развитие.

### **Economic and innovative development in the context of techno-economic paradigms**

**M.Ya. Veselovsky**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Management,  
**E.V. Parfenova**, Postgraduate student of the first year of study of the Department of Management,  
State Budgetary Educational Institution of Higher Education of the Moscow Region  
«Technological University named after twice Hero of the Soviet Union,  
pilot-cosmonaut A.A. Leonov», Korolev, Moscow region

*The paper describes in detail the essence of innovative development based on established technical and economic paradigms. In modern economic theory, it is necessary to understand innovative development in a broad sense, including in this category technical and economic parameters and characteristics, as well as innovative processes. The economic development of society is impossible without innovations, which were singled out in a separate category only at the turn of the XIX-XX centuries, while the problem of achieving economic growth and development has always been the focus of attention of many scientists and philosophers.*

Innovative development, innovative processes, technical and economic paradigms, economic development.

Исследование на тему «Экономическое и инновационное развитие в контексте технико-экономических парадигм» представляет собой результаты первичного изучения теоретического материала по теме «Топологическая оптимизация инновационного развития ракетно-космической промышленности в контексте теории технологического уклада». В данной работе термин «топология» предполагает изучение таких категорий, как научно-технологическое и инновационное развитие с позиции определения и описания множественной системы непрерывных парадигм в рам-

ках многообразия научных концепций, которые необходимо структурировать для дальнейшего исследования.

В современной экономической теории необходимо понимать инновационное развитие в широком смысле, включая в данную категорию технико-экономические параметры и характеристики, а также инновационные процессы. Сегодня технико-экономическое развитие – это движение какой-либо системы, которая развивается на основе материально-производственной базы промышленного комплекса с использованием экономических ресурсов. При этом тех-



нико-экономическое развитие инновационных процессов подразумевает последовательный процесс воплощения идеи в новый товар или услугу посредством развития материально-производственной базы промышленного комплекса с использованием все тех же экономических ресурсов.

В совокупности инновационное развитие включает в себя научно-технологические характеристики и его можно охарактеризовать как какое-либо нововведение в различных областях таких, как промышленность, техника, управление и организация труда. Важно понимать, что экономическое развитие общества невозможно без инноваций, которые были выведены в отдельную категорию лишь на рубеже XIX–XX веков, при этом проблема достижения экономического роста и развития всегда была в центре внимания многих ученых и философов [6].

Технико-экономические парадигмы, которые являются основой формирования теории инновационного развития, необходимо рассматривать, начиная с меркантилистского и физиократского подходов предшественников классической школы и заканчивая парадигмами и концепциями эволюционной школы, каждая из которых привнесла свой определенный вклад в становление теории инновационного развития [9].

Основоположителем меркантилизма, который зародился в XV–XVII веках, считается Антуан де Монкретьен [10], который, будучи французским экономистом, активно отстаивал интересы торгово-монополистических институтов. Также исследованиями в области меркантилизма занимались Томас Ман, Жан-Батист Кольбер, Иван Тихонович Посошков и другие, которые придерживались позиции, что обмен и торговля, т.е. сфера обращения, – это основа богатства и благополучия общества. Именно поэтому развитие производства, по мнению меркантилистов, не являлось истинным

источником богатства, а всего лишь возможной предпосылкой к нему. Однако стоит отметить вклад данной школы в решение проблемы производительности труда, которая также является составляющей экономического роста и развития в независимости от общественной формы воспроизводства.

Посошков И.Т. [8], русский экономист, был ярким сторонником развития отечественной промышленности, и считал, что строительство заводов должно осуществляться за государственный счет, а управление ими следует передать в частные руки. Данный пример можно отождествить с современным механизмом развития экономики: государственно-частным партнёрством, а также с активным сотрудничеством с малыми инновационными предприятиями, деятельность которых осуществляется при поддержке государства и нацелена на коммерциализацию наукоёмких технологий и изделий.

В XIX веке французская школа экономистов, появившаяся во второй половине XVIII века, получила название «физиократия» благодаря Дюпону де Немуру, который впервые напечатал труды основоположника направления Ф. Кенэ. В отличие от меркантилистов физиократы были склонны полагать, что развитие экономики является естественным процессом, другими словами, оно не зависит от деятельности человека. Теория Франсуа Кенэ также интересна тем, что он при изучении воспроизводственных процессов в общественном хозяйстве выстраивал макроэкономическую модель получения материальных благ на основе их разделения между аграрным сектором экономики – «производительным классом», феодалами – «собственниками земли» и иными классами, не участвующими в сельском хозяйстве – «бесплодным классом» [1].

В классической экономической теории, основоположителем которой признан Адам Смит, категория «инноваци-

онное развитие» не определена, однако становление и эволюция идей политэкономии напрямую связаны с экономическим развитием общества, где «инновации», как подразумеваемое понятие, выступают в качестве новой ступени для экономического роста и, по сути, являются логическим продолжением технико-экономического развития стран [14].

Оппонентом классической теории политэкономии выступил Даниель Фридрих Лист, который в 1841 году опубликовал научный труд «Национальная система политической экономии» [4], где предметом изучения стали экономические успехи Германии и других стран тех времен. По мнению Ф. Листа, не только протекционистские меры по защите внутреннего рынка и ускоренная индустриализация позволили Германии стать промышленно развитой страной, но и активное применение новых технологий сыграло важную роль. Уже в конце XIX века немецкий экономист пришёл к выводу, что созданные изобретения и накопленные знания лежат в основе постепенного формирования интеллектуального капитала нации, а экономический рост напрямую зависит от того, как достижения прошлого используются в настоящем [4].

Поскольку Фридрих Лист также развивал теорию воспитательных пошлин А. Гамильтона [2], особое внимание следует уделить выявленной им взаимосвязи между внутренним технологически-промышленным развитием Германии и импортом зарубежных промышленных технологий. По сути, такой обмен в современном мире, где активно развиваются инновации, называют трансфертом технологий, при этом в рамках стремления страны к статусу промышленно развитой происходило не только освоение новых технологий иных государств, но и их совершенствование в процессе развития [13].

Можно утверждать, что именно Фридрих Лист начал целенаправленные

исследования в области технико-экономического развития, изучение чего привнесло в науку целый ряд концепций, спустя время объединенных в парадигмы, при этом двигателем данного процесса можно считать промышленную революцию XVIII-XIX веков и быстрые темпы научно-технического прогресса.

Однако стоит отметить, что в идеях политэкономии, по сути, отождествляются такие понятие, как экономическое развитие и экономический рост. Впервые данные категории были разграничены американским и австрийским экономистом, представителем эволюционной школы Йозефом Алоизом Шумпетером, который считал, что под экономическим ростом необходимо понимать постепенное наращивание производства и потребления определенных, основных товаров. По мнению Й.А. Шумпетера, экономическое развитие следует рассматривать как сложный процесс, в котором движение экономической системы при условии появления новых технологий и развития материально-производственной базы будет положительным, что в современном мире отождествляется с таким понятием, как влияние инновационных процессов [11, С. 52].

Активно развивал теорию цикличности экономического развития и её взаимосвязи с нововведениями Михаил Иванович Туган-Барановский [5], который был наставником и идейным вдохновителем Н.Д. Кондратьева, в результате чего в 1920 году советским экономистом были описаны большие конъюнктурные циклы, названные «длинные волны», которым, по его мнению, подвержены экономические системы и мировая экономика в целом, при этом их продолжительность весьма велика и включает период от 45 до 60 лет. Определённый уровень развития производственных сил, лежащий в основе каждого цикла, был назван технологическим укладом. Кондратьев Н.Д. доказал, что смена каждого

цикла непосредственно сопровождается кризисом системы, для выхода из которого необходима перестройка производственных сил [3, С. 33].

В 1934 году Й.А. Шумпетер в научной работе «Теория экономического развития» сформулировал и определил новые комбинации экономического развития, связав их с инновациями, а также доказал, что в основе совершенствования любой экономической системы лежит интенсивность инновационных процессов, продолжив тем самым изучение экономической динамики Н.Д. Кондратьева [7].

Объединив идеи о длинных волнах Н.Д. Кондратьева и теорию экономического развития на основе инноваций Й.А. Шумпетера, английский экономист Кристофер Фримэн развил данную концепцию, а позже впервые применил понятие «инновационная система» в рамках исследования технологической политики Японии. Сравнивая структурные характеристики национальных инновационных систем, К. Фримэн применял разные критерии: доля промышленности в финансировании научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, доля бюджета науки в ВВП, уровень прямых иностранных инвестиций, развитие электронной промышленности и т.д. [12].

Таким образом, анализ технико-экономических парадигм с точки зрения научно-исторического обзора показал, что процесс формирования теории инновационного развития является постепенным и очень многогранным. В каждом направлении экономической теории, в

каждом подходе к изучению данной проблемы от меркантилистов и физиократов до эволюционных школ, существуют постулаты, которые в рамках промышленного, научного и технологического направления аккумулируются, трансформируются и формируют теорию инновационного развития.

Однако стоит отметить, что наибольший вклад в формирование теории инновационного развития внесли ученые эволюционного направления (М.И. Туган-Барановский, Н.Д. Кондратьев, Й.А. Шумпетер, К. Фримэн и другие), которые ввели в обращение, определили и наиболее полно охарактеризовали категорию «инновация» как внешнего фактора влияния, а также обосновали и доказали цикличность экономического развития в зависимости от появления и внедрения новых технологий на основе результатов научно-технического прогресса и качественных изменений экономических систем.

Тем самым, можно утверждать, что в основе экономического роста и экономического развития лежат технико-экономические парадигмы, которые в совокупности, вследствие развития научной экономической мысли, логично свелись к теории инновационного развития. Следовательно, данную концепцию в современных условиях необходимо описывать в контексте теории технологического уклада, в основе которой лежит научно-технологическое развитие, построение экономики знаний и развития отдельных отраслей промышленности, как источника и двигателя инноваций.

#### *Литература*

1. Байкова Э.Р., Гайнетдинова Э.И., Назырова Л.И. Анализ экономической таблицы Франсуа Кенэ // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 12-1. С. 71-74.
2. Капогузов Е.А., Чупин Р.И. Российский и зарубежный опыт применения бюджетных, налоговых, кредитных и внешнеторговых институтов стимулирования импортозамещения. Вестник ОмГУ. Серия Экономика. 2018. № 3. С. 17-28.
3. Кондратьев Н.Д., Яковец Ю.В., Абалкин Л.И. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Избранные труды. М.: Экономика, 2002. 550 с.
4. Лист Ф. Национальная система политической экономии. М., 2005.
5. Нуреев Р.М. Теория циклов М.И. Туган-барановского: взгляд из XXI века // История институциональной экономической мысли. 2016. Том 8. № 2. С. 6-24.

6. Официальный сайт группы Всемирного банка: экономический глоссарий, 2022 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://data.worldbank.org/> (дата обращения: 03.03.2022).
7. Парфенова Е.В. Развитие национальной инновационной системы как стратегическая цель обеспечения национальной экономической безопасности // Научно-аналитический журнал «Наука и практика» Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова. 2017. № 1(25). С. 139-146.
8. Посошков И.Т. Книга о скудости и богатстве (1724) // Литературные памятники / ред. и ком. Б.Б. Кафенгауза. М., 1951. Гл. 1. С. 21-41. Гл. 9. С. 200-244.
9. Скларова Е.Е. Генезис теории инновационной экономики // Социально-экономические явления и процессы. 2012. № 7-8(041-042). С. 161-168.
10. Слудковская М.А. Политическая экономия Антуана де Монкретьена (к 400-летию выпуска «Трактата по политической экономии») // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2016. № 2. С. 107-118.
11. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / пер. с англ. М.: Прогресс, 1982. 455 с.
12. Freeman C. Japan: A new national system of innovation // in G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg and L. Soete (eds). Technical change and economic theory, Pinter. 1988. P. 330-348.
13. Lundvall B.A. National systems of innovation // Toward a theory of innovation and interactive learning, Pinter Publishers. London. 1992. 142 p.
14. Taylor J.A. Adam Smith's seventeenth-century sources // Terra Economicus. 2019. № 3. P. 78-88.

УДК 332

**Анализ экономико-правовых методов управления инновационным предпринимательством в регионе (на примере Вологодской области)**

С.Л. Иванов, аспирант, младший научный сотрудник лаборатории инновационной экономики, Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Вологодский научный центр Российской академии наук (ФГБУН ВолНЦ РАН), г. Вологда

*В данной статье производится анализ действующих в Вологодской области экономико-правовых методов управления инновационным предпринимательством. Обоснована роль инновационного предпринимательства как фактора социально-экономического развития региональной экономики. Рассмотрены экономические и правовые методы и соответствующие им инструменты, способствующие развитию инновационного предпринимательства в регионе. Выявлены проблемы, которые возникают в процессе реализации данных методов и инструментов. По итогам работы были предложены способы решения выявленных проблем. Результаты, полученные в ходе настоящего исследования, необходимы для разработки организационно-экономического механизма управления экономикой региона на основе развития инновационного предпринимательства.*

Регион, инновационное предпринимательство, развитие, метод, инструмент, механизм управления.

**Analysis of economic and legal methods of managing innovative entrepreneurship in the region (on the example of the Vologda region)**

S.L. Ivanov, postgraduate student, research, laboratory of innovative economics, Federal State Budgetary Institution of Science Vologda Research Center of the Russian Academy of Sciences, Vologda

*This article analyzes the economic and legal methods of managing innovative entrepreneurship in the Vologda region. The role of innovative entrepreneurship as a factor in the socio-economic development of the regional economy is substantiated. The article considers economic and legal methods and their corresponding instruments that contribute to the development of innovative entrepreneurship in the region. Problems that arise in the process of implementing these methods and tools are identified. Based on the results of the work, ways to solve the identified problems were proposed. The results obtained in the course of this study are necessary for the development of an organizational and economic mechanism for managing the region's economy based on the development of innovative entrepreneurship.*

Region, innovative entrepreneurship, development, method, tool, management mechanism.

**Введение.** С переходом отечественной экономики к четвертой промышленной революции заметно повысился интерес к инновационной деятельности и ее результатам (инновационным решениям и продуктам). В условиях экономики знаний новшества и инновации играют особую роль в социально-экономическом развитии: они являются фактором повышения конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности региона, качества жизни населения и пр.

В большинстве развивающихся и экономически развитых стран с рыночной экономической системой основным источником инновационной деятельности являются субъекты инновационного

предпринимательства. Они играют особую роль в рамках инновационного процесса, выполняя сразу две основные функции: проведение научных исследований и разработок, а также выпуск инновационной продукции.

Также следует отметить, что инновационное предпринимательство вносит существенный вклад в развитие экономики регионов: в случае достижения одной из важнейших целей Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (а именно, роста количества организаций, осуществляющих технологиче-

ские инновации, до 50% от их общего числа), ВРП российских регионов в целом по стране может вырасти примерно на 3,5% [2, с. 150].

Труды отечественных и зарубежных ученых свидетельствуют о том, что инновационное предпринимательство играет важную роль не только в инновационном, но и социально-экономическом развитии регионов. Тем не менее, проблема управления развитием инновационного предпринимательства в условиях современной отечественной региональной экономики является достаточно острой и ее решение зависит от грамотного использования соответствующих методов и инструментов.

Цель данной работы состоит в анализе экономико-правовых методов управления инновационным предпринимательством в регионе. Чтобы поставленная цель была достигнута, требуется решение следующих задач:

во-первых, выявить методы и инструменты, стимулирующие и регулирующие деятельность инновационного предпринимательства в регионе;

во-вторых, выявить проблемы, которые возникают в процессе реализации данных методов.

В качестве объекта исследования была выбрана Вологодская область. Данный выбор обусловлен следующим:

1. Вологодская область – это единственный регион, входящий в состав Северо-Западного федерального округа, на территории которого расположено одно из крупнейших предприятий страны, осуществляющих технологические инновации – ПАО «Северсталь».

2. В отдельные годы (2014, 2015) результативность деятельности инновационного бизнеса на территории области была наиболее высокой среди других российских регионов (в 2015-м году по объему инновационных товаров, работ и услуг Вологодская область занимала 2 место среди всех субъектов РФ).

**Методология исследования.** В

качестве материалов для подготовки данной работы были использованы статьи из профильных научных журналов, тезисы научных конференций, нормативно-правовые документы, а также интернет ресурсы.

Среди научных методов, которые использовались при подготовке исследования, можно выделить как теоретические (анализ, сравнение, обобщение), так и практические (экспертные оценки, изучение литературы, документов и результатов деятельности) методы-операции.

**Обзор литературы.** Вопросы управления экономикой региона на основе инновационного предпринимательства неоднократно поднимались рядом ученых-экономистов [1, 3, 4, 8, 11-15].

Как отмечает исследователь [11], инновационное предпринимательство играет особую роль в развитии российских регионов: данный тип предпринимательства является важнейшим фактором реиндустриализации отечественной экономики, которая должна позволить осуществить переход к пятому и, в последствии, шестому технологическому укладам в условиях технологического разрыва с экономически развитыми странами [11, с. 1114]. Стоит добавить, что автором раскрыты инструменты реализации предпринимательского инновационного потенциала территорий (в том числе, за счет развития инфраструктуры поддержки инновационной предпринимательской инициативы), а также произведена характеристика проблем, препятствующих развитию инновационного предпринимательства в российских регионах (в частности, речь идет о недостаточном финансировании инновационной деятельности со стороны государства, несовершенстве нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность субъектов инновационного бизнеса и пр.) [11, с. 1121-1124].

Проблемы формирования инновационной среды в регионе для развития

инновационного предпринимательства рассматривались исследователями [8]. Авторы отмечают, что предназначение инновационной среды заключается в поддержке процессов создания новых знаний и технологий в формате ключевых технологических компетенций региона [8, с. 133].

Оценка роли инвестиционно-инновационного потенциала как одного из факторов развития инновационного предпринимательства произведена исследователями [4]. По их мнению, первоочередной задачей, стоящей перед органами власти, является обеспечение ускоренного развития регионов с высоким уровнем потенциала. Будучи «лидерами роста», такие регионы являются ключевыми источниками новшеств и инноваций как для других регионов, так и для государства в целом. Авторы также отмечают, что большинство экономически и инновационно развитых стран проходили по такому пути ускоренного роста отдельных территориальных единиц [4, с. 680].

Исследователи [3] отмечают, что одним из важнейших условий формирования и развития инновационного предпринимательства в России является экономическое взаимодействие государства и бизнеса. Роль государства в данном случае должна заключаться в проведении инновационной политики (налаживание связей между бизнесом, наукой и университетами (развитие научно-производственной кооперации), подготовка квалифицированных кадров, снижение административных барьеров, а также создание центров генерации научных знаний и инноваций) [3, с. 168].

Автором исследования [12] был рассмотрен правовой механизм регулирующего воздействия на инновационное предпринимательство в регионе. В качестве недостатков существующего механизма исследователь отмечает несовершенство нормативно-правовой базы в отношении регулирования инновацион-

ной политики, а также «хрупкий» базис инновационного менеджмента. По мнению автора, создание такого механизма в регионе должно производиться не только с позиции контроля субъектов инновационной деятельности, но и оказания им необходимой поддержки [12, с. 73].

Аспекты формирования региональной инновационной политики были выделены исследователями [1]. Следует отметить, что инновационная политика является важнейшим инструментом развития инновационного предпринимательства в регионе, а также элементом организационно-экономического механизма управления региональной экономикой [1, с. 32-33].

Значительный вклад в исследование вопроса управления экономикой региона на основе инновационного предпринимательства внесли зарубежные исследователи. Как отмечает [15], на современном этапе экономическая модель, построенная на основе непрерывного процесса инновационного обновления, в том числе, за счет усилий субъектов инновационного предпринимательства, не имеет альтернативы для обеспечения устойчивого социально-экономического развития [15, с. 212].

Особым образом хотелось бы отметить вклад представителей теории эндогенного экономического роста (P. Romer, R. Lucas, R. Nelson) в исследование аспектов рассматриваемой научной проблематики. Их работы можно считать действующим мейнстримом в изучении влияния инновационного предпринимательства на экономическое развитие регионов [13, 14].

Анализ представленных выше исследований позволил заключить, что вопросы развития региональной экономики на основе повышения роли инновационного предпринимательства как фактора социально-экономического развития являются весьма актуальными. Многие отечественные и зарубежные исследователи ведут свои научные изыскания в

рамках рассматриваемой проблемной области.

В целом для российских регионов можно выделить то, что механизм управления экономикой отдельных территорий через развитие инновационного предпринимательства в полной мере не сформирован. В этом контексте авторами выделяются следующие проблемы: недостаток финансовых ресурсов, наличие административных барьеров, диспропорции инновационного развития регионов, отсутствие целостной системы управления инновациями и пр.

**Результаты и дискуссия.** Особую роль в развитии региональной экономики через инновационное предпринимательство играют методы и соответствующие им инструменты управления, с помощью которых органы власти в регионе могут воздействовать на данный тип предпринимательства.

Следует отметить, что методов управления экономикой региона выделяется большое количество (например, по характеру воздействия на объект управления методы могут быть прямыми и косвенными). Наиболее распространённым основанием для классификации методов управления является их функциональная направленность. В соответствии с данным основанием выделяется четыре группы методов [5]:

- экономические;
- правовые;
- информационные;
- организационные.

Каждой группе методов соответствуют свои инструменты. Экономические методы подразумевают применение налоговых льгот, государственных заказов, субсидий, грантов и пр. Примером использования правовых методов может считаться разработка нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность субъектов инновационного предпринимательства. Сущность информационных методов состоит в создании информационной среды, которая направле-

на на информирование субъектов инновационного предпринимательства о возможности принимать участие в реализации отдельных стадий инновационного процесса. Примером организационных методов могут послужить поведение форумов, организация деловых миссий и пр.

В рамках данной статьи более подробно будут рассмотрены экономические и правовые методы, поскольку они составляют основу инструментально-методологического блока механизма управления инновационным предпринимательством.

К экономическим методам управления инновационным предпринимательством в регионе можно отнести налоговые инструменты. Власти региона поддержали введение налоговых каникул для субъектов инновационного предпринимательства. Как отмечает информационное агентство «Cherinfo», налоговые каникулы продлены до 2025 года. Законопроект одобрило правительство области в мае 2022 года.

Следует отметить, что применение данного инструмента имеет ряд ограничений. Налоговые каникулы предоставляются только впервые зарегистрированной инновационной фирме и имеют срок действия два года. Более того, они распространяются лишь на тех юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, которые используют патентную систему налогообложения (необходимо обратить внимание: далеко не все субъекты инновационного предпринимательства применяют специальный налоговый режим).

Еще одним инструментом, относящимся к рассматриваемой группе методов, относится грантовая поддержка инновационного предпринимательства. Департаментом экономического развития Вологодской области ежегодно проводится конкурс на получение государственных научных грантов. Гранты предоставляются в целях финансирования



научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ в рамках реализации государственной программы «Экономическое развитие Вологодской области на 2021-2025 годы», утвержденной постановлением Правительства области от 24 декабря 2019 года № 1300 [6].

В целях стимулирования развития инновационного предпринимательства в регионе также проводится конкурс технических проектов «Потенциал будущего». Для участия в номинации «СтартАп» допускаются индивидуальные предприниматели и юридические лица, являющиеся субъектами малого предпринимательства (малые инновационные предприятия) и имеющие среди видов экономической деятельности «Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук» [7].

Безусловно, инструменты грантовой поддержки могут оказать содействие развитию инновационного бизнеса в регионе. Тем не менее, при их реализации также можно выделить ряд особенностей:

- гранты предоставляются на срок до 12 месяцев (краткосрочность грантовой поддержки не позволяет проводить лонгетюдные исследования);

- суммы грантов, предоставляемых Правительством Вологодской области, не превышают 500 000 рублей.

- получатели грантов (в рамках конкурса научно-технических проектов «Потенциал будущего») среди видов экономической деятельности должны иметь код ОКВЭД ОК 029-2014 72.1 «Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук». Это значительно ограничивает круг потенциальных получателей данной субсидии. Во-первых, деятельность инновационного предпринимательства не ограничивается научными исследованиями и разработками. Существует масса примеров предприятий, которые осуще-

ствляют инновационную деятельность и при этом не имеют кода ОКВЭД, связанного с проведением научных исследований и разработок (например, АО «Череповецкий литейно-механический завод»). Во-вторых, несмотря на то, что инновации в области естественных и технических наук имеют особую важность, стоит понимать, что инновационная деятельность должна развиваться повсеместно, иметь более широкое применение.

Говоря о реализации правовых методов управления инновационным предпринимательством в регионе, следует отметить, что развитие инновационного предпринимательства, а также создание и развитие объектов инновационной инфраструктуры являются одними из ключевых задач в сфере научной, научно-технической и инновационной деятельности, что находит свое отражение в положениях Стратегии социально-экономического развития Вологодской области. Тем не менее механизм решения поставленных задач в тексте документа не прописан [9].

Закон № 2810-ОЗ «О научной (научно-исследовательской) и научно-технической деятельности и государственной поддержке инновационной деятельности в Вологодской области» устанавливает общие положения относительно государственной поддержки инновационной деятельности в Вологодской области. В частности, в тексте документа отражена информация о реализуемых в регионе формах поддержки субъектов инновационного предпринимательства. Однако условия и порядок реализации данных форм прописаны в отдельных подзаконных актах (постановлении Правительства Вологодской области от 30.08.2019 № 811 «Об утверждении порядка предоставления государственных научных грантов Вологодской области», постановлении Правительства Вологодской области от 31.08.2015 № 717 «Об утверждении Порядка предоставления субсидий на реализацию инновационных

проектов малых инновационных предприятий области» и пр.).

Однако необходимо отметить, что «соподчиненность» между нормативно-правовыми актами, регулирующими деятельность инновационного предпринимательства в регионе, прослеживается не во всех случаях. Отдельные аспекты функционирования данного типа предпринимательства регламентированы положениями законов, которые напрямую к нему отношения не имеют: например, Законом № 1916-ОЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Вологодской области», Законом № 3945-ОЗ «О промышленной политике на территории Вологодской области».

Это имеет ряд существенных недостатков:

- во-первых, сущность «предпринимательства» несколько шире, чем просто малый и средний бизнес: в качестве субъектов предпринимательской деятельности может рассматриваться и крупный бизнес;

- во-вторых, крупный инновационный бизнес – это не всегда промышленное предприятие;

- в-третьих, перечисленные нормативно-правовые акты не учитывают инновационную специфику рассматриваемого типа предпринимательства: некорректно «уравнивать» инновационный и традиционный бизнес между собой, поскольку инновационное предпринимательство требует особых условий развития, методов управления и поддержки, которые другим типам предпринимательства могут быть не свойственны.

Также следует отметить еще одну особенность. Авторы, ведущие исследования в данной проблемной области, отмечают, что развитие инновационного предпринимательства сдерживается административными барьерами (например, сложностью процедур регистрации предприятия, отчетности перед контролирующими органами и пр.). Анализ соответствующих нормативно-правовых

документов позволил выявить одну особенность: снятие некоторых административных барьеров действительно реализуется на практике. В частности, субъекты малого и среднего инновационного предпринимательства, которые являются участниками проекта «Сколково», в соответствии с Федеральным Законом «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ имеют право применения упрощенных способов ведения бухучета, а также составления упрощенной бухгалтерской отчетности. Тем не менее, среди нормативно-правовых актов регионального уровня не было выявлено тех, которые бы позволяли минимизировать количество административных барьеров при ведении инновационного бизнеса.

**Заключение.** На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Развитие инновационного предпринимательства в Вологодской области является приоритетной задачей, что находит свое отражение в Стратегии инновационного развития региона, а также ряде других нормативно-правовых документов. Для развития данного типа предпринимательства в регионе применяются различные методы и инструменты управления. Для реализации экономических методов используются налоговые инструменты (налоговые каникулы для субъектов инновационного предпринимательства), а также инструменты грантовой поддержки (гранты и субсидии для инновационных компаний). Правовые методы реализуются посредством принятия соответствующих нормативно-правовых актов (законов, подзаконных актов и пр.).

- 2) Несмотря на то, что рассмотренные методы и инструменты управления оказывают положительное влияние на развитие инновационного предпринимательства, в процессе проведенного анализа был выявлен ряд недостатков, связанный с их реализацией. Основная проблема инструментов налогового ре-

гулирования связана с тем, что их действие распространяется на субъекты инновационного предпринимательства, которые были зарегистрированы впервые. Более того, их могут применять только те предприниматели, которые используют специальный налоговый режим в виде патентной системы налогообложения. Что касается инструментов грантовой поддержки, здесь тоже можно выделить некоторые особенности: довольно низкие суммы грантов, а также краткосрочность грантовых субсидий не позволяют проводить лонгтюдные исследования; кроме того, есть ряд ограничений к получателям грантов, например, по виду экономической деятельности предприятия и пр.

Разрозненность нормативно-правовой базы является негативной чертой, характеризующей группу правовых методов и инструментов управления инновационным предпринимательством в регионе. Также следует отметить, что инновационное предпринимательство в условиях российского и регионального законодательства не выделено в отдельную категорию. Следовательно, его деятельность регулируется различными нормативно-правовыми актами, которые напрямую к данному типу предпринимательства не относятся. Следовательно, это приводит к тому, что специфика инновационного предпринимательства зачастую не учитывается.

К решению рассматриваемой проблемы следует подходить комплексно. Для этого необходимо учесть существующие недостатки реализуемых методов управления, особенности социально-экономического развития региона, экономическую специфику региона и пр.

*Относительно совершенствования экономических методов предлагает-*

*ся:*

- расширить список критериев, согласно которым субъекты инновационного предпринимательства могли бы воспользоваться инструментами налогового стимулирования (например, помимо «новых» инновационных компаний налоговые льготы должны распространяться на те компании, которые в данный период испытывают финансовые трудности).

- внести изменения в ряд положений о проведении конкурсов на получение правительственных грантов и субсидий: расширить спектр видов экономической деятельности в соответствии с ОКВЭД для получателей грантов, увеличить сроки, на которые предоставляются субсидии и гранты, повысить суммы грантов и субсидий и пр.

Следует отметить, что предлагаемые меры потребуют увеличения расходной части регионального бюджета на инновационную деятельность.

*Касаемо совершенствования правовых методов необходимо:*

- конкретизировать механизм реализации целей и задач, связанных с развитием инновационного предпринимательства, обозначенных в Стратегии социально-экономического развития Вологодской области на период до 2030 года;

- минимизировать количество административных барьеров при ведении инновационного бизнеса на уровне региона;

- усовершенствовать систему правового регулирования деятельности инновационного предпринимательства в регионе таким образом, чтобы между нормативно-правовыми актами прослеживалась «соподчиненность».

Статья подготовлена в соответствии с темой государственного задания №FMGZ-2022-0002 «Методы и механизмы социально-экономического развития регионов России в условиях цифровизации и четвертой промышленной революции».

*Литература*

1. Акоюн О.С., Тараненко О.Н. Основные аспекты формирования региональной инновационной политики Ставропольского края // В сборнике: Будущее науки 2022. Сборник научных статей 10-й Международной молодежной научной конференции. 2022. С. 31-33.
2. Иванов С.Л., Метляхин А.И. Разработка методик оценки влияния инновационного предпринимательства на развитие экономики региона // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2022. Т. 15. № 4. С. 136-154.
3. Кравец А.В., Кашин А.В. Экономическое взаимодействие государства и бизнеса как условие формирования инновационного предпринимательства в России // Креативная экономика. 2016. Т. 10. № 2. С. 161-172.
4. Ленчук Е.Б., Власкин Г.А. Инвестиционно-инновационный потенциал российских регионов // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2017. Т. 8. № S4(32). С. 667-681.
5. Мазилев Е.А., Гулин К.А. Организационно-экономический механизм управления промышленным комплексом как инструмент развития экономики региона // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2015. № 3(39). С. 71-84.
6. Наука и инновации Вологодской области [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://innovation.gov35.ru/gos/regionalnye-mery-podderzhki/gosudarstvennye-nauchnye-granty-ologodskoy-oblasti/> (дата обращения: 05.09.2022).
7. Наука и инновации Вологодской области [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://innovation.gov35.ru/gos/regionalnye-mery-podderzhki/konkursy/oblast/index.php> (дата обращения: 07.09.2022).
8. Никитин С.А., Тронина И.А., Татенко Г.И., Грекова А.Е. Проблемы формирования инновационной среды региона: социокультурный подход // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2021. Т. 11. № 6. С. 131-145.
9. Постановление Правительства области от 17.10.2016 № 920 «Стратегия социально-экономического развития Вологодской области на период до 2030 года» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://invest35.ru/investicijnyj-klimat-regiona/strategiya-soczialno-ekonomicheskogo-razvitiya> (дата обращения: 12.09.2022).
10. Приложение к сборнику «Регионы России. Социально-экономические показатели» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/47652> (дата обращения: 12.09.2022).
11. Сумина Е.В., Бадюков А.А. Инновационное предпринимательство на субрегиональном уровне реиндустриализации экономики // Креативная экономика. 2015. Т. 9. № 9. С. 1113-1132.
12. Шогжап Л.О. Правовые механизмы регулирующего воздействия на инновационное предпринимательство в Приморском крае // Modern Science. 2020. № 7-2. С. 70-74.
13. Lucas R.E. Citation: On the Mechanics of Economic Development // Journal of Monetary Economics. 1988. 22. 3-42.
14. Nelson R.R., Romer P.M. Citation: Science, Economic Growth, and Public Policy // Challenge. 1996. 39. 9-21.
15. Oswald O.R.S. The new architects: Brazil, China, and innovation in multilateral development lending // Public administration and development. 2019. 39 (4-5). 203-214.

УДК 338.984

## Инструменты цифровой экономики как способы обеспечения эффективного функционирования системы производственного менеджмента предприятия

**М.К. Измайлов**, кандидат экономических наук, доцент,  
Высшая школа производственного менеджмента,

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (СПбПУ), г. Санкт-Петербург,

**Е.А. Арбенкина**, кандидат экономических наук, доцент,  
Кафедра экономики агропромышленного комплекса,

Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I, г. Воронеж

*В статье проведен обзор литературы по проблеме влияния инструментов цифровой экономики на систему производственного менеджмента предприятий, проведено исследование влияния инструментов цифровой экономики на каждую функцию системы производственного менеджмента предприятия. Доказано, что в рамках каждой функции инструменты цифровой экономики вызывают изменения, учет которых необходим для обеспечения эффективного управления предприятием в условиях цифровой экономики. Сформированы и проанализированы условия для отработки перспективных экономических моделей использования инструментов цифровой экономики в системе производственного менеджмента предприятия. В работе предложен алгоритм внедрения инструментов цифровой экономики в систему производственного менеджмента предприятия. Доказано, что управление внедрением инструментов цифровой экономики предполагает преодоление разрыва между текущим уровнем зрелости системы производственного менеджмента и желанным. Решение этой задачи предлагается с помощью такого инструмента стратегического планирования как дорожная карта внедрения инструментов цифровой экономики.*

Цифровая экономика, производственный менеджмент, цифровая трансформация, цифровизация.

## Digital economy tools as the ways to promote the production management system efficiency

**M.K. Izmaylov**, Cand. Sc. (Economics), associate professor, Graduate School of Industrial Management  
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University (SPbPU), St. Petersburg,

**E.A. Arbenkina**, Cand. Sc. (Economics), associate professor, Department of Economics of Agroindustrial Complex,  
Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter the Great, Voronezh

*The article reviews the literature on the impact of digital economy tools on the production management system of enterprises, and studies the impact of digital economy tools on each function of the production management system of the enterprise. It is proved that within each function, the tools of the digital economy cause changes, consideration of which is necessary to ensure the effective management of the enterprise in a digital economy. The conditions for testing promising economic models for the use of digital economy tools in the production management system of the enterprise were formed and analyzed. The paper proposes an algorithm for the introduction of digital economy tools in the production management system of the enterprise. It is proved that management of the implementation of digital economy tools involves bridging the gap between the current level of digital maturity of the production management system and the desired one. The solution to this problem is proposed with the help of such a strategic planning tool as a roadmap for the implementation of digital economy tools.*

Digital economy, production management, digital transformation, digitalization.

### Введение

Цифровая революция, которая охватила за последние годы практически всю мировую экономическую систему, поражает своими масштабами, скоростью своего развития и темпами распространения. Ежегодно увеличиваются темпы внедрения инновационных циф-

ровых технологий в бизнес-структурах. Волна цифровизации распространяется на всё новые территории и оказывает все более осязаемое влияние на экономику этих государств. Становится ясным, что цифровая экономика оказывает влияние на всю деловую активность современных предприятий, и если не учесть этот факт

в своей бизнес-стратегии, не переосмыслить бизнес с точки зрения влияния цифровизации, компании рискуют потерять конкурентные преимущества, которые они имеют на рынке.

В подобного рода среде одним из способов достижения высокой эффективности бизнеса выступает внедрение и эффективное использование инструментов цифровой экономики в системе производственного менеджмента предприятия. Появившиеся за последние годы современные цифровые технологии, при условии их грамотного практического внедрения, являются одним из главных источников роста эффективности и возможности развития системы производственного менеджмента предприятия. Однако, их внедрение должно сопровождаться изменением действующих систем управления, реорганизацией коммуникационных процессов и организационной структуры организации в целом с учетом ценностей развития цифровой экономики, ее целей и приоритетов.

На современном этапе цифровые технологии играют все большую роль в системе производственного менеджмента предприятия и нашли применение в таких аспектах, как: «цифровой персонал» (англ. digital employees), «цифровая работа» (англ. digital work) и «цифровое управление» (англ. digital management). В динамичной рыночной среде цифровая трансформация строительных предприятий происходит благодаря прогрессивным технологиям, которые направлены на обработку потоков информации, что уменьшает неопределенность при реализации инвестиционных проектов, повышает безопасность их реализации, моделирует и составляет прогнозы, оценивающие потенциальное влияние различных факторов на всех этапах производственного процесса, повышает качество контроллинга и стоимостного инжиниринга и тому подобное. Это создает возможности перехода субъектов хозяйствования на более высокий уровень тех-

нологического развития, путем цифровых изменений не только потребительского, но и промышленного сектора экономики.

### **Материалы и Методы Методы исследования**

Несмотря на бесспорность влияния цифровых технологий на повышение эффективности системы производственного менеджмента предприятия, многие аспекты этого направления исследования остаются недостаточно освещенными, например, развитие цифрового потенциала производственного менеджмента с учетом интеллектуального и инновационного контента. Для заполнения указанных пробелов ключевой мотивацией проведения исследования послужила необходимость определения особенностей использования инструментов цифровой экономики в разрезе реализации отдельных функций производственного менеджмента и их влияния на показатели производственной деятельности предприятия в целом. Это позволило выделить цель исследования – определить ключевые аспекты использования инструментов цифровой экономики как способа обеспечения эффективного функционирования системы производственного менеджмента предприятия.

На основе сложившейся цели поставлены и решены следующие задачи исследования:

- проведен обзор литературы по проблеме влияния инструментов цифровой экономики на систему производственного менеджмента предприятий;
- выявлено влияние ее инструментов на реализацию отдельных функций производственного менеджмента субъектов хозяйствования;
- сформированы и проанализированы условия для отработки перспективных экономических моделей использования инструментов цифровой экономики в системе производственного менеджмента предприятия;
- определены основные этапы и

алгоритм внедрения инструментов цифровой экономики в систему производственного менеджмента предприятия.

Для достижения поставленных задач были использованы следующие методы:

– диалектический метод, на основе которого был проведен обзор литературных источников и проанализированы подходы отдельных авторов относительно влияния инструментов цифровой экономики на деятельность предприятия в целом и систему производственного менеджмента в частности;

– структурно-функциональный анализ с учетом реализации принципов системного исследования экономических процессов и явлений позволил исследовать влияние инструментов цифровой экономики на реализацию отдельных функций производственного менеджмента субъектов хозяйствования и сфокусироваться на условиях для отработки перспективных экономических моделей использования инструментов цифровой экономики в системе производственного менеджмента предприятия;

– системно-аналитический метод, согласно которому определены основные этапы и алгоритм внедрения инструментов цифровой экономики в систему производственного менеджмента предприятия.

### **Теоретические основы**

Фундаментальные теоретические наработки в сфере исследований процессов информатизации и цифровизации менеджмента предприятия представлены в работах большого количества зарубежных ученых. Ученые отмечают, что цифровые инновации меняют технологический ландшафт, предпринимательскую практику, а также поведение, отношение и убеждения потребителей во всем мире [2]. К примеру, в статье Maurice Pattij, Rogier van de Wetering, Rob Kusters отмечено, что быстрое развитие новых инновационных цифровых технологий существенно влияет на организации и их биз-

нес-экосистему. Результаты исследования авторов указывают на важность системных изменений, вызванных самой функцией управления архитектурой предприятия, для улучшения технических возможностей информационных технологий [3].

На необходимость перестройки бизнес-модели предприятия для реализации процесса цифровой трансформации указывают в своих исследованиях и Magdalena Förster, Christian Kürpick, Daniela Hobscheidt, Arno Kühn, Roman Dumitrescu. В статье указанных авторов представлена модель процедуры и набор методов, которые позволяют компаниям из разных отраслей разрабатывать цифровую стратегию [4].

В. Дуболазов, З. Симакова, О. Лейхт, А. Щелконогов также обосновывают необходимость разработки новых методов формирования архитектуры предприятия, методов и моделей оперативного управления предприятием и его подразделениями в процессе цифровой трансформации. Авторы считают, что цифровое производство – это не только внедрение новых технологий, но и глубокая трансформация стратегии развития предприятий, корпоративной структуры и управления, работы с контрагентами [5].

Gerard George, Simon J.D. Schillebeeckx относят цифровую трансформацию к «мощному двигателю» организационных изменений. В частности, изменились объем, скорость и разнообразие данных, которые компании собирают, хранят и используют. Облако позволяет компаниям хранить больше данных при незначительных предельных затратах, в то время как устройства Интернета вещей, спутники и мобильные устройства используются для сбора новых типов информации. Эти новые возможности поднимают важные вопросы, связанные с доступом, согласием, конфиденциальностью, безопасностью, справедливой доходностью, деконтек-

стуализацией и правами собственности, которыми предприятия должны управлять в различных институциональных средах [6].

В работе Yongzhang Peng, Changqi Tao предпринята попытка оценить взаимосвязь между цифровой трансформацией и эффективностью предприятия на базе соответствующих данных публичных китайских компаний. Результаты показывают, что цифровая трансформация значительно повысила производительность предприятий и может стимулировать инновации предприятий. Сокращение затрат, увеличение доходов, повышение эффективности и поощрение инноваций являются основными путями цифровой трансформации, обеспечивающей развитие предприятий, среди которых политический эффект корпоративных инноваций является наиболее значительным [7].

Сравнивая результаты зрелости и ключевые показатели эффективности рассматриваемых компаний, Antti Pulkkinen, Juha-Pekka Anttila, Simo-Pekka Leino обнаружили, что качественные и количественные методы указывают на скачок в производительности. Это наблюдение было дополнительно подтверждено изучением прибыльности и производительности рассматриваемых компаний в течение периода наблюдения [8].

Похожее исследование проведено Lais Santiago da Costa, Igor Polezi Munhoz, Luciana Pereira, Alessandra Cristina Santos Akkari. Авторы предприняли попытку оценку цифровой зрелости бразильских микро-и малых предприятий. В исследовании показано, что цифровая зрелость статистически коррелирует с инновациями и доходами бизнеса, что позволяет предположить, что эти факторы способствуют оцифровке предприятий [9].

Эмпирические данные, полученные в исследовании Huawei Wen, Qiming Zhong, Chien-Chiang Lee, показывают, что производственные предприятия зна-

чительно увеличили свои инвестиции в инновационную деятельность в процессе цифровой трансформации, и этот вывод остается верным после проведения серии надежных анализов для преодоления эндогенности. Цифровая трансформация также оказывает косвенное влияние на стратегию рыночной конкуренции производственных предприятий. Цифровизация производства в значительной степени способствует реализации предприятиями дифференцированных конкурентных стратегий, препятствуя реализации стратегии конкурентоспособности по затратам [10].

Вопросы определения роли и сущности инструментов цифровой экономики в обеспечении эффективного развития системы производственного менеджмента предприятия и опыт внедрения различных ИТ-платформ раскрыты в трудах таких ученых, как: Я.С. Митрофанова, Л.В. Глухова, В.И. Буренина, О.А. Евстафьева, Т.Н. Попова и др. В своей статье авторы предлагают аналитические инструменты для поддержки принятия решений по развитию организационной и цифровой инфраструктуры предприятия. В частности, прорабатываются направления измерения цифровой зрелости производства с точки зрения институциональной инфраструктуры. Предложена методика оценки для выявления важнейших признаков цифровой трансформации производства, степени трансформации производственной системы, выявления проблемных зон развития и оптимальной траектории дальнейшего развития производства. Развитие такой траектории зависит от уровня развития Индекса цифровой готовности персонала (Smart Production). В него входят такие показатели, как Индекс цифровой грамотности (Исходная цифровизация), Индекс цифрового управления (Цифровая управляемость), Индекс цифровой уверенности (Цифровая трансформация). Авторы видят возможность оптимизации деятель-



ности производственной системы путем моделирования возможности перехода из одного состояния производственной системы в другое, соответствующее требованиям оценки цифровой зрелости [11].

Отдельные исследования посвящены непосредственно примерам практической реализации различных инструментов цифровой экономики в системе производственного менеджмента предприятий различных отраслей. К примеру, Jiewu Leng, Ziyang Chen, Weinan Sha, Zisheng Lin, Jun Lin, Qiang Liu в своей научной статье предлагают для повышения эффективности индивидуального производства предлагать использовать гибкий подход к работе на основе цифровых двойников. Цифровые двойники, по мнению авторов, должны формироваться с возможностью гибкого управления OAPL для удовлетворения различных индивидуальных требований [12].

В работе Haijia Li, Cailin Yang исследуется необходимость цифровой трансформации традиционных производственных предприятий, а затем исследуется цифровая инновационная модель производственных предприятий на примере «Интернет-завода» Haier Group, а также выясняется, как способствовать качественному развитию обрабатывающей промышленности и реализовать «интеллектуальное производство» производственных предприятий [13].

В. Меденников предлагает создание единой платформы управления цифровой экономикой, состоящей из двух специализированных подплатформ: подплатформы-агрегатора для сбора и накопления первичных данных и прикладной подплатформы для задач управления производством. При этом, по мнению автора, повсеместное внедрение единой цифровой платформы в любой производственный процесс позволяет перейти к новому типу производственных предприятий: от этапа контроля качества за этапом производства к принципу текущего контроля за всей производ-

ственной операцией, которая также должна влиять на всю налоговую систему [14].

В статье А. Л. Пименовой, С. Н. Кузьминой и В. А. Вагановой предлагается вариант внедрения автоматизированной информационно-управляющей системы управления производственной системой предприятия в условиях цифровизации с использованием функционально-стоимостного анализа [15].

Bjorkdahl обсудил усилия по цифровизации ряда ведущих производственных фирм, трудности, с которыми они столкнулись, и способы их преодоления [16].

Внедрение технологий и инструментов цифровой экономики в практику производственного менеджмента промышленных предприятий порождает необходимость учета специфики производственных процессов, существующей технической инфраструктуры, состава и структуры производственных мощностей. Более того, промышленные системы становятся все более сложными. Несмотря на возросшее количество компонентов, они должны поддерживать высокие уровни отказоустойчивости и показатели производительности и нуждаются в гибкой и динамичной структуре, обеспечивающей работу при выходе из строя одной или нескольких частей и перераспределение задач в режиме реального времени. Инструменты цифровой экономики имеют важное значение для оптимизации производственных процессов, повышения качества продукции и услуг, обеспечения прозрачности управления промышленным предприятием [17].

Однако, несмотря на большое количество исследований по проблематике ведения предпринимательской деятельности в едином динамическом поле функционирования и развития цифровой экономики недостаточно внимания уделяется тенденциям и инновационным инструментам внедрения современных инструментов цифровой экономики в

систему производственного менеджмента предприятия. На повестке дня встает ряд сложных и насущных научно-методологических и практических проблем:

– как согласовать вектор обновления производственной деятельности предприятий с вызовами и преимуществами цифровой экономики, современными управленческими технологиями и передовыми экономико-аналитическими средствами (методами и моделями) обоснование решений относительно жизненного и операционно-производственного циклов деятельности указанных предприятий на определенной доле строительного рынка;

– каким образом и с использованием какой методологической основы осуществить сущностное обновление содержания и производительности операционной деятельности предприятий на платформе императивов цифровизации экономики.

Потребность обоснованного решения обусловленных потребностью цифровизации экономики методологических и научно-прикладных проблем по внедрению новых знаний и технологий в среду производственного менеджмента предприятий определяет актуальность представленной работы.

### **Результаты**

Изучение и необходимость постоянного совершенствования системы производственного менеджмента предприятия определены потребностями принятия эффективных управленческих решений, адекватных хозяйственным ситуациям, согласованных с временным горизонтом, обусловленные скоростью развития информационных технологий, мировыми трендами и вызовами развития. Это определяет потребность имплементации современных технических и управленческих технологий в процессы функционирования системы производственного менеджмента предприятия. Отсюда следует, что одной из важных задач

руководства предприятия является постоянное совершенствование его системы производственного менеджмента, учитывая тенденции развития инструментов цифровой экономики.

В рамках настоящего исследования под инструментами цифровой экономики мы будем понимать совокупность инструментов, которые базируются на цифровых технологиях и предусматривают трансформацию всех сфер деятельности предприятия с учетом принципов, приоритетов и целей развития цифровой экономики. К ключевым особенностям функционирования цифровой экономики можно отнести её глобальный характер и более активное использование различного рода нематериальных благ, технологический фундамент которых создается на основе открытий Индустрии 4.0 [18].

Практическое применение инструментов цифровой экономики в деятельности предприятия начинается с понимания общего цифрового видения, общего представления о целесообразности внедрения цифровых технологий и их места в современной экономике. Исходя из этого видения, руководство имеет возможность очертить стратегические приоритеты на пути к цифровизации. Это может быть автоматизация производства, электронный документооборот, цифровизация системы менеджмента и другие направления использования цифровых технологий, которые будут важны для каждого отдельного предприятия. На формирование стратегических приоритетов влияет также развитие цифровых технологий во внешней среде [19]. Ведь при их определении учитывается уровень цифровизации конкурентов, цифровая инфраструктура отрасли, поведение потребителей в сети и другие факторы.

В практике деятельности промышленных предприятий особо важное значение приобретает использование цифровых технологий в системе производственного менеджмента, ведь именно

он выступает ключевым звеном во всей операционной деятельности предприятия. При этом, как показали результаты исследования научных источников [20,

21, 22] инструменты цифровой экономики тем или иным образом оказывают влияние на все функции производственного менеджмента (таблица 1).

**Таблица 1 – Влияние инструментов цифровой экономики на реализацию отдельных функций производственного менеджмента предприятия**

<b>Функции</b>	<b>Реализация функций производственного менеджмента с использованием инструментов цифровой экономики</b>
Планирование производственного процесса	Планирование предполагает выбор гибкой стратегии развития предприятия. К процессу принятия стратегии привлекают стейкхолдеров. Процесс планирования упрощается использованием различного рода программного обеспечения. В частности, программных комплексов, которые состоят из: автономного модуля, который отвечает за конфигурацию системы (Stand Alone Configuration Engine, SACE), модуля электронной коммерции (Electronic Commerce), модуля производственного планирования (PP), модуля усовершенствования календарного планирования (Advanced Planning and Scheduling, APS), модуля управления материальными потоками (MM), модуля управления последовательностью поставок (Supply Chain Management, SCM)
Организация производственного процесса	Наиболее распространенными примерами применения автоматизированных систем в организации работы производственного менеджера является учет времени, база данных, база первичных знаний, статистика, автоматизация учета производственных операций, постановки задач и др. Цифровая интеграция с облачными сервисами позволяет уменьшать рабочую перегрузку (автоматизация рутинной деятельности сотрудников, сокращение потерь времени и ресурсов на подготовку и хранение необходимой документации). Искусственный интеллект. Интегрированные программные продукты, продуманные алгоритмы автоматизации производственных процессов, использование искусственного интеллекта
Мотивация	Цифровизация позволяет использовать следующие методы нематериальной мотивации работников: геймификация рабочего места, которая предполагает использование игровых элементов в рабочих процессах для улучшения привлечения работников. Создаются определенные программы лояльности сотрудников, которые отслеживают созданный пользователем контент и трафик, чтобы позволить им равняться, собирать значки и получать вознаграждение. Геймификация предполагает активизацию мощного внутреннего мотиватора - конкуренцию
Контроль	Применение интегрированных мобильных приложений, встраиваемых в автоматизированную систему управления предприятием позволяет: отслеживать перемещения персонала и информировать об опоздании, контролировать выполнение производственных заданий, оптимизировать план действий, измерять вовлеченность персонала, обеспечивать наличие постоянной обратной связи

Таким образом, система производственного менеджмента предприятия в современных условиях развития совершенствуется под влиянием развития цифровых технологий, становления цифровой экономики, проникновения цифровизации во все сферы общества.

Важную роль в процессе внедрения инструментов цифровой экономики в систему производственного менеджмента предприятия играет формирование

цифровой компетентности производственных менеджеров. Функции менеджмента изменяются под влиянием технологий, поэтому приобретение цифровой грамотности производственными менеджерами предприятия является предпосылкой эффективного управления. Развитие менеджеров различных уровней управления должно быть нацелено на повышение цифровой компетентности и углубление цифровых навыков. некото-

рые навыки цифровой грамотности (компьютерная графика) уже давно перешли в кластер общих компетенций, а другие (управление информацией и цифровыми данными, создание цифрового контента, обеспечение цифровой безопасности, умение использовать прикладные программы в процессе управления и т.д.) относят к необходимым умениям произ-

водственного менеджера в цифровую эпоху.

Обобщая изложенное выше было составлено схематическое отображение влияния инструментов цифровой экономики на усовершенствование системы производственного менеджмента предприятия (рисунок 1).

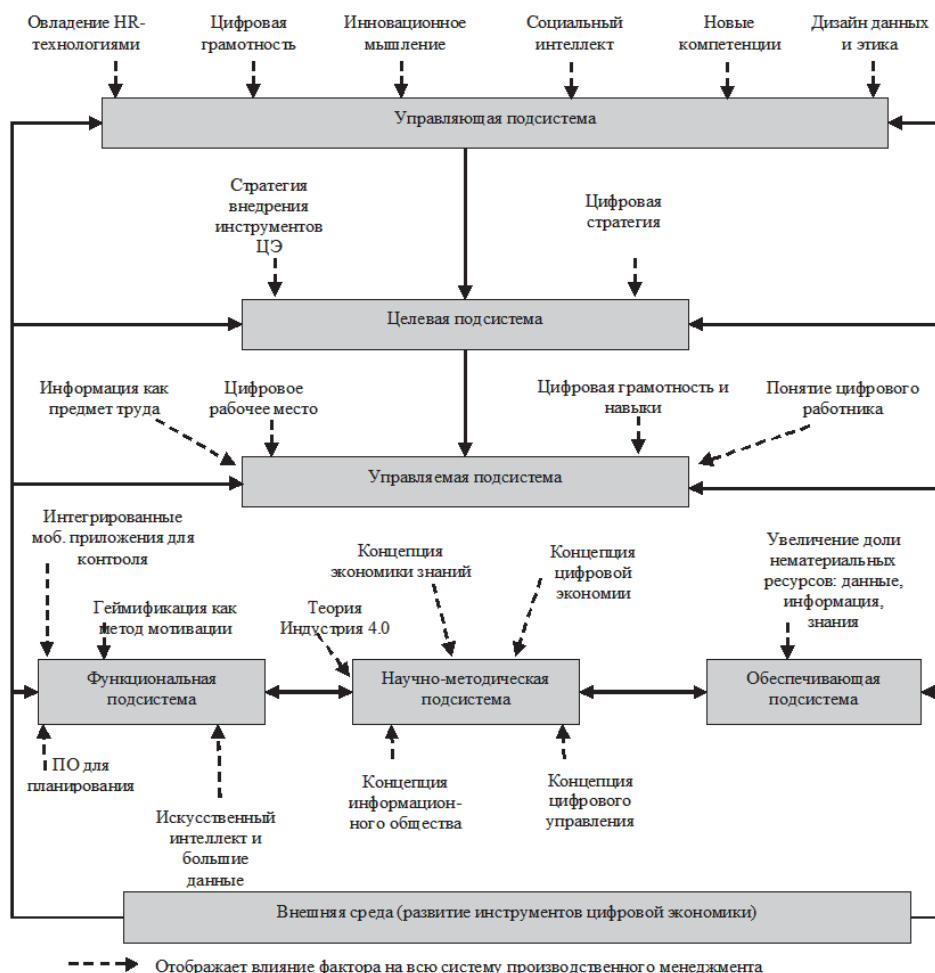


Рисунок 1 – Схематическое изображение влияния инструментов цифровой экономики на усовершенствование системы производственного менеджмента предприятия

Для отработки перспективных экономических моделей использования инструментов цифровой экономики в системе производственного менеджмента предприятия необходимо обеспечение

следующих условий:

– наличие возможности производить и использовать современные информационно-коммуникационные и цифровые технологии управления произ-

водственными процессами (ERP, SCM, MES и т. п.);

- создание необходимых условий для разработки и внедрения инженерного программного обеспечения, которое основано на PLM-системах (Product Lifecycle Management) управления жизненным циклом продукции, системах автоматизации проектирования (САПР), CALS-системах (Continuous Acquisition and Lifecycle Support) непрерывной информационной поддержки поставок и жизненного цикла продукции, включая САМ-системы (Computer Aided Manufacturing) управления станками, САД-системы (Computer Aided Design) автоматизированного проектирования, САРР-системы (Computer-Aided Process Planning) планирования производственного процесса, РДМ-системы (Product Data Management) управления инженерными данными и других инженерных информационных системах, САЕ-системы (Computer Aided Engineering) инженерного анализа;

- разработка и внедрение программных комплексов контроля и управления технологическими процессами и сбора данных (SCADA-системы);

- наличие профессиональных кадров и развитие их цифровых компетенций;

- достаточный уровень системной интеграции технологических продуктов и услуг, от проектирования до комплексных внедрений различных технологий, программных и аппаратных средств в целях внедрения Интернета вещей (IoT) и промышленного Интернета вещей (IIoT);

- доступ к соответствующему оборудованию, технологиям, распространение технологий «больших данных» для оперативного мониторинга производственных процессов;

- наличие креативной корпоративной культуры и умения генерировать идеи.

На основе обработанных источ-

ников [4, 5, 6], для реализации процесса внедрения инструментов цифровой экономики в систему производственного менеджмента предприятия предлагаем использовать следующий поэтапный алгоритм (рис. 2).

Из данных рисунка видно, что основные этапы внедрения инструментов цифровой экономики в систему производственного менеджмента предприятия включают в себя: 1. Оценку текущего уровня цифровой зрелости системы производственного менеджмента предприятия с помощью инструментов экономико-математического моделирования. 2. Выявление проблемных зон, слабых мест, которые снижают уровень системы производственного менеджмента предприятия. 3. Анализ существующих инструментов цифровой экономики, изучение опыта их внедрения для цифровизации систем производственного менеджмента по определенному направлению. 4. Определение целей внедрения инструментов цифровой экономики и цифровой стратегии развития системы производственного менеджмента предприятия. 5. Проработка основных положений дорожной карты внедрения инструментов цифровой экономики. 6. Принятие на уровне руководства организации решения по целесообразности и необходимости внедрения инструментов цифровой экономики в систему производственного менеджмента, утверждение дорожной карты. 7. Реализация положений дорожной карты внедрения инструментов цифровой экономики. 8. Осуществление контроля результативности внедрения и анализа ключевых показателей развития системы производственного менеджмента предприятия.

Приведенные этапы внедрения инструментов цифровой экономики в систему производственного менеджмента предприятия включают определенные задачи и конкретные меры в рамках каждого определенного элемента производственного менеджмента предприятия.

Так возникает понятие зоны цифровых изменений. Инвестирование проектов по внедрению инструментов цифровой экономики в систему производственного

менеджмента предприятия позволит ему получить новые цифровые возможности.



Рисунок 2 – Структурно-логическая схема алгоритма внедрения инструментов цифровой экономики в систему производственного менеджмента предприятия

Таким образом, исследование сущности и особенностей внедрения инструментов цифровой экономики в систему производственного менеджмента предприятия показывает, что его развитие происходит под влиянием развития цифровых технологий, которые становятся все более эффективными и экономически выгодными по сравнению с аналоговыми технологиями. Из-за новизны и отсутствия достаточного понимания или ясности относительно явления цифровой экономики и из-за скорости движения технологического прогресса, нет единого мнения относительно определения влияния тех или иных инструментов цифровой экономики на систему производственного менеджмента предприятия. Однако, развитие цифровой экономики в

результате возникновения нематериальных потребностей, базирующихся на использовании интеллектуальных и информационных ресурсов, позволяет очертить нечеткие границы цифровой экономики и показать ее взаимосвязь с традиционной экономикой. В этой связи, необходимо должным образом организовать процесс внедрения инструментов цифровой экономики, то есть речь идет об управлении цифровой трансформацией предприятия, которая в результате приведет к расширению цифровых возможностей и получению конкурентных преимуществ бизнеса.

#### Обсуждение

Несмотря на очень сильные позитивные сдвиги в сфере внедрения инструментов цифровой экономики в сис-

тему производственного менеджмента предприятий, существует значительное количество проблемных вопросов: высокие расходы на первых этапах внедрения операционных информационных систем; относительно высокие транзакционные и трансформационные затраты, связанные с переходом на цифровые технологии; нехватка высококвалифицированных сотрудников, связанная с существующим дисбалансом между спросом на высококвалифицированный в сфере IT-технологий персонал и недостаточной их подготовкой высшими учебными заведениями; отсутствие необходимых единых стандартов, техрегламентов и соответствующего законодательства, регулирующего взаимоотношения между участниками цифровой деятельности; недостаточный уровень защиты цифровых технологий от незаконных нарушений [23, 24].

Более того, основой цифровых технологий является цифровая информация, без которой полноценное использование цифровых технологий является затрудненным и нецелесообразным. Например, технология Больших данных теряет смысл, когда нет большого массива данных, а Интернет вещей – когда отсутствует потребность в передаче информации без привлечения человека. Это все предопределяет изменение в отношении понятия приватности и конфиденциальности. В цифровой экономике сущность этих понятий в целом не изменится, однако можно предположить, что, например, в цепях поставок расширится круг пользователей (людей и машин) конфиденциальной информации и коммерческой тайны. Такие трансформации требуют тщательных исследований, потому что они в корне меняют устоявшуюся систему экономических отношений [25].

Рассматривая указанные проблемы, прежде всего, следует отметить, что не всегда цифровизация будет приводить к росту эффективности производ-

ственного менеджмента и повышению прибыли предприятия. Чтобы избежать негативного влияния процесса цифровизации, необходимо нивелировать все риски, при этом важным инструментом будет определение ожидаемого результата от внедрения инструментов цифровой экономики, сравнив его с затратами на ее внедрение. Во-вторых, иногда существуют сложности во внедрении новейших процессов, поскольку налаженный бизнес-процесс может потерять свои преимущества при переводе его в цифровую среду, что может привести к появлению погрешностей, и в целом изменения в деятельности предприятия. Поэтому, инструментом устранения указанной проблемы является детальный анализ каждой конкретной ситуации и понимание, какие проблемные моменты могут возникнуть при стремительной трансформации бизнес-процессов предприятия в цифровое поле. В-четвертых, стоимость внедрения инструментов цифровой экономики обычно высока, из-за необходимости обеспечения надлежащего уровня безопасности. В этом случае важно объективно оценивать дополнительные финансовые риски и их вероятные последствия, которые могут нанести прямой и косвенный ущерб имиджу предприятия, его клиентам и контрагентам и бизнеса в целом.

Перспективными направлениями дальнейших научных исследований, связанных с внедрением инструментов цифровой экономики в систему производственного менеджмента предприятия, могут стать:

- разработка подходов к оценке цифровой зрелости системы производственного менеджмента предприятия,

- прогнозирование дальнейшего развития системы производственного менеджмента предприятий с учетом перспективных инновационных инструментов Индустрии 4.0;

- разработка дорожной карты внедрения инструментов цифровой эко-

номики в систему производственного менеджмента предприятия;

– разработка механизмов оценки эффективности внедрения инструментов цифровой экономики в систему производственного менеджмента предприятия;

– вопросы формирования и развития цифровых компетенций производственных менеджеров с учетом актуальных тенденций развития цифровой экономики в государстве.

### **Заключение**

Анализируя растущие тенденции развития цифровой экономики, имеет смысл рассматривать ее как экономику инновационных бизнес-моделей и новых рыночных возможностей, обеспечивающих конкурентное предложение. Развитие цифровой экономики будет определяться участием человеческого капитала, развивающего технологии искусственного интеллекта, что в свою очередь будет способствовать повышению эффективности трудовой деятельности. Таким образом, инструменты цифровой экономики помогают предприятию найти дополнительные источники роста эффективности и возможной для стремительного конкурентного развития.

В рамках работы проведено исследование влияние инструментов цифровой экономики на каждую функцию системы производственного менеджмента предприятия. Доказано, что в рамках каждой функции инструменты цифровой экономики вызывают изменения, учет которых необходим для обеспечения эффективного управления предприятием в условиях цифровой экономики.

Подчеркнуто, что инструменты цифровой экономики меняют существующие принципы, концепции и модели управления предприятием, а их внедре-

ние является предпосылкой совершенствования системы производственного менеджмента предприятия, что требует углубленного изучения опыта и разработки мероприятий по имплементации инструментов цифровой экономики. В работе предложен алгоритм внедрения инструментов цифровой экономики в систему производственного менеджмента предприятия. Доказано, что управление внедрением инструментов цифровой экономики предполагает преодоление разрыва между текущим уровнем цифровой зрелости системы производственного менеджмента и желанным. Решение этой задачи предлагается с помощью такого инструмента стратегического планирования как дорожная карта внедрения инструментов цифровой экономики.

Таким образом, внедрение инструментов цифровой экономики в систему производственного менеджмента как одного из важнейших объектов управления в общем алгоритме его функционирования, будет способствовать повышению эффективности и обоснованности решений. Для производственных менеджеров предприятий актуализируют задачи: изменения существующих принципов, структур и технологий управления производственными процессами с учетом ценностей, приоритетов и целевых ориентиров развития цифровой экономики. Вектором внедрения инструментов цифровой экономики в систему производственного менеджмента предприятия определен обновленный формат организации производственной системы предприятия, который реализуется путем привлечения новейших информационно-управленческих технологий в процесс управления предприятием.

### *Литература*

1. Sascha Kraus, Susanne Durst, João J. Ferreira, Pedro Veiga, Norbert Kailer, Alexandra Weinmann, Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo, International Journal of Information Management, Volume 63, 2022, 102466, ISSN 0268-4012. – DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466.



2. Aijaz A. Shaikh, Ravishankar Sharma, Heikki Karjaluo, Digital innovation & enterprise in the sharing economy: An action research agenda, *Digital Business*, Volume 1, Issue 1, 2020, 100002, ISSN 2666-9544. – DOI: 10.1016/j.digbus.2021.100002.
3. Maurice Pattij, Rogier van de Wetering, Rob Kusters, Enhanced digital transformation supporting capabilities through enterprise architecture management: A fsQCA perspective, *Digital Business*, 2022, 100036, ISSN 2666-9544. – DOI: 10.1016/j.digbus.2022.100036.
4. Magdalena Förster, Christian Kürpick, Daniela Hobscheidt, Arno Kühn, Roman Dumitrescu, Cross-industry methods for strategic planning of the digital transformation of small and medium sized enterprises, *Procedia CIRP*, Volume 109, 2022, Pages 322-327, ISSN 2212-8271. – DOI: 10.1016/j.procir.2022.05.257.
5. Dubolazov V., Simakova Z., Leicht O., & Shchelkonogov A. (2020). The Impact of Digitalization on a Production Structures and Management in Industrial Enterprises and Complexes. In *International Conference on Technological Transformation: A New Role for Human, Machines and Management* (pp. 39-47). Springer, Cham. – DOI: 10.1007/978-3-030-64430-7\_4.
6. Gerard George, Simon J.D. Schillebeeckx, Digital transformation, sustainability, and purpose in the multinational enterprise, *Journal of World Business*, Volume 57, Issue 3, 2022, 101326, ISSN 1090-9516. – DOI: 10.1016/j.jwb.2022.101326.
7. Yongzhang Peng, Changqi Tao, Can digital transformation promote enterprise performance? From the perspective of public policy and innovation, *Journal of Innovation & Knowledge*, Volume 7, Issue 3, 2022, 100198, ISSN 2444-569X. – DOI: 10.1016/j.jik.2022.100198.
8. Antti Pulkkinen, Juha-Pekka Anttila, Simo-Pekka Leino, Assessing the maturity and benefits of digital extended enterprise, *Procedia Manufacturing*, Volume 38, 2019, Pages 1417-1426, ISSN 2351-9789. – DOI: 10.1016/j.promfg.2020.01.146.
9. Lais Santiago da Costa, Igor Polezi Munhoz, Luciana Pereira, Alessandra Cristina Santos Akkari, Assessing the digital maturity of micro and small enterprises: a focus on an emerging market, *Procedia Computer Science*, Volume 200, 2022, Pages 175-184, ISSN 1877-0509. – DOI: 10.1016/j.procs.2022.01.216.
10. Huwei Wen, Qiming Zhong, Chien-Chiang Lee, Digitalization, competition strategy and corporate innovation: Evidence from Chinese manufacturing listed companies, *International Review of Financial Analysis*, Volume 82, 2022, 102166, ISSN 1057-5219. – DOI: 10.1016/j.irfa.2022.102166.
11. Yana S. Mitrofanova, Lyudmila V. Glukhova, Valentina I. Burenina, Oksana A. Evstafeva, Tatiana N. Popova, Smart production: features of assessing the level of personnel digital readiness, *Procedia Computer Science*, Volume 192, 2021, Pages 2962-2970, ISSN 1877-0509. – DOI: 10.1016/j.procs.2021.09.068.
12. Jiewu Leng, Ziyang Chen, Weinan Sha, Zisheng Lin, Jun Lin, Qiang Liu, Digital twins-based flexible operating of open architecture production line for individualized manufacturing, *Advanced Engineering Informatics*, Volume 53, 2022, 101676, ISSN 1474-0346. – DOI: 10.1016/j.aei.2022.101676.
13. Haijia Li, Cailin Yang, Digital Transformation of Manufacturing Enterprises, *Procedia Computer Science*, Volume 187, 2021, Pages 24-29, ISSN 1877-0509. – DOI: 10.1016/j.procs.2021.04.029.
14. Victor Medennikov, Management Transformation with a Single Digital Platform as Exemplified by Accounting, *IFAC-PapersOnLine*, Volume 54, Issue 13, 2021, Pages 178-182, ISSN 2405-8963. – DOI: 10.1016/j.ifacol.2021.10.441.
15. Pimenova Anna Lazarevna, Kuzmina Svetlana Nikolaevna, Vaganova Valentina Alekseevna, and Yahvarov Egor Konstantinovich. 2020. Digitalization tools in ensuring the efficiency of the enterprise activity. In *Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference (DEFIN '20)*. Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, Article 32, 1-4. – DOI: 10.1145/3388984.3390641.
16. J. Bjorkdahl Strategies for digitalization in manufacturing firms, *California Management Review*, 62 (4) (2020), pp. 17-36. – DOI: 10.1177/0008125620920349.
17. Dadalko V. & Nazyrova D. & Topchiy P. (2018). Using Digital Economy Tools to Ensure the Transparency of Managing an Industrial Enterprise. *Economics, taxes & law*. 11. 84-91. – DOI: 10.26794/1999-849X-2018-11-5-84-91.
18. Olha Pyroh, Maryna Prokopenko, Liana Chernobay, Roman Kovalenko, Yuliia Papizh, Yevheniia Syta Management of Business Processes and Export-Import Activity of Industrial Enterprises in the Digital Economy, *Special Issue: Innovation in the Economy and Society of the Digital Age*, Vol. 39 No. 5 (2021), pages 1-11. – DOI: 10.25115/eea.v39i5.5204.
19. Shkarlet, Serhiy & Dubyna, Maksym. (2020). Transformation of the Paradigm of the Economic Entities Development in Digital Economy. *WSEAS transactions on environment and development*. 16. 413-422. – DOI: 10.37394/232015.2020.16.41.
20. Melissa Liborio Zapata, Lamia Berrah, Laurent Tabourot, Is a digital transformation framework enough for manufacturing smart products? The case of Small and Medium Enterprises, *Procedia Manufacturing*, Volume 42, 2020, Pages 70-75, ISSN 2351-9789. – DOI: 10.1016/j.promfg.2020.02.024.
21. Aleksandr Kozlov, Elizaveta Pavlova, Pawel Królas Classification of parameters of innovative projects in the framework of digital transformation programs for sustainable development of industrial enterprises, *E3S Web of Conferences*, 258, 2021, 02021. – DOI: 10.1051/e3sconf/202125802021.

22. Silkina G.Y., Shevchenko S., & Sharapaev P. (2021). Digital innovation in process management. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-25.
23. Kobzev V., Izmaylov M., Skvortsov S., Сапо D. (2020). Digital transformation in the Russian industry: key aspects, prospects and trends. In *Proceedings of the International Scientific Conference-Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service* (pp. 1-8). – DOI: 10.1145/3446434.3446451
24. Okorokov R., Timofeeva A., Kharlamova T. (2019). Building intellectual capital of specialists in the context of digital transformation of the Russian economy. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 497, No. 1, 012015). IOP Publishing [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://doi:10.1088/1757-899X/497/1/012015>.
25. Kobzev V., Izmaylov M., Germann M. Digital Technologies in Modern Logistics and Supply Chain Management: Key Opportunities, Prospects, *Lecture Notes in Networks and Systems*, 246, pp. 685–693 – DOI: 10.1007/978-3-030-81619-3\_76.

УДК 339.138

## **Антикризисный маркетинг как стратегия успешного развития предпринимательского субъекта**

**С.Е. Карпушова**, кандидат социологических наук, доцент, директор Себряковского филиала ВолгГТУ,  
**Т.В. Секачева**, старший преподаватель кафедры «Экономика и финансы»,  
**Е.В. Пашук**, кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора по учебной работе,  
Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования  
Волгоградский государственный технический университет,  
Себряковский филиал, Волгоградская область

*Антикризисный маркетинг является одним из направлений антикризисного управления. Он играет важную роль в выводе предприятия из кризисной ситуации, так как охватывает процессы создания, продвижения и предоставления продукции потребителям. Антикризисный маркетинг является своего рода средством по удержанию позиций предприятия на рынке. Реализация антикризисного маркетинга без параллельного улучшения финансово-экономических характеристик предприятия невозможна, и наоборот. Маркетинг охватывает важные аспекты деятельности предприятия: ценовую политику; объёмы производства и реализации; товарный ассортимент и др. За счёт инструментария антикризисного маркетинга выявляются рыночные факторы риска, разрабатываются мероприятия по предотвращению и преодолению кризисных явлений, а также реабилитации и стабилизации предприятия.*

Антикризисное управление, антикризисный маркетинг, анализ возможностей, ситуационный анализ, синхронизация целей, клиентоориентированность, новые модели поведения на рынке, улучшение бизнес-процессов.

## **Anti-crisis marketing as a strategy for the successful development of an entrepreneurial entity**

**S.E. Karpushova**, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor,  
director Sebyakovsky branch of VolgGTU,  
**T.V. Sekacheva**, Senior Lecturer of the Department of «Economics and Finance»,  
**E.V. Patsyuk**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, associate Director for Academic Affairs,  
Federal State Budgetary Institution of Higher education Volgograd State Technical University,  
Sebyakovsky branch, Volgograd region

*Anti-crisis marketing is one of the directions of anti-crisis management. It plays an important role in bringing an enterprise out of a crisis situation, as it covers the processes of creating, promoting and providing products to consumers. Anti-crisis marketing is a kind of means to maintain the company's position in the market. The implementation of anti-crisis marketing without parallel improvement of the financial and economic characteristics of the enterprise is impossible, and vice versa. Marketing covers important aspects of the company's activities: pricing policy; production and sales volumes; product range, etc. Due to the tools of anti-crisis marketing, market risk factors are identified, measures are being developed to prevent and overcome crisis phenomena, as well as rehabilitation and stabilization of the enterprise.*

Anti-crisis management, anti-crisis marketing, analysis of opportunities, situational analysis, synchronization of goals, customer orientation, new models of behavior in the market, improvement of business processes.

Каждому хозяйствующему субъекту следует уделять внимание антикризисному управлению, в рамках которого реализуется антикризисный маркетинг, так как оно осуществляет мероприятия не только по преодолению кризиса, но и по недопущению наступления кризисных ситуаций. Актуальность выбранной темы заключается в том, что маркетинг охва-

тывает важные направления функционирования предприятия (ценовую и сбытовую политику, позиционирование бизнеса, продвижение товаров и др.) которые подвержены рискам.

Кризисное состояние хозяйствующего субъекта, характеризующееся спадом производства, низкой платёжеспособностью и финансовой зависимостью

от заёмных средств, с точки зрения маркетинга означает его неконкурентоспособность. К кризисному состоянию приводит постепенное ухудшение функционирования предприятия, поэтому независимо от финансово-экономического положения и стадии жизненного цикла не-

обходимо разрабатывать программу антикризисного управления [1]. А используя системный подход, можно составить дорожную карту по реализации антикризисной стратегии конкретного предпринимательского субъекта (рис. 1).



Рисунок 1 – Дорожная карта антикризисной стратегии предпринимательского субъекта

Дорожная карта антикризисной стратегии состоит из трех этапов:

во-первых, исследование аналитических данных работы предпринимательского субъекта, позволяющее выявить проблемные места в производственной деятельности предприятия;

во-вторых, формируется антикризисная бизнес-стратегия, направленная на ликвидацию обнаруженных на предприятии проблем, и оценка его производственных возможностей;

в-третьих, предпринимательский субъект добавляет инновационную составляющую (в производстве, продажах, маркетинге), направленную на восстановление конкурентоспособности предприятия, и реализует наиболее эффективные бизнес-проекты.

Укрепление конкурентоспособности предприятия – это результат практики управления и направлено на поиск источников конкурентных преимуществ данного предприятия. Потребность в нём продиктована наличием неопределенности и рисков. В узком смысле антикризисное управление – это предотвращение банкротства. Одним из разделов программы антикризисного управления на предприятии является антикризисный маркетинг.

Антикризисный маркетинг – это часть маркетинга, вытекающая из маркетинговой стратегии предприятия и предполагающая оперативное изменение маркетинговой деятельности в зависимости от наступления тех или иных неблагоприятных условий внешней или внут-

ренной среды. Он необходим для предупреждения и устранения кризисных явлений, вывода предприятия из кризиса и его восстановления. Кризисные явления могут сопровождаться:

- сокращением объёмов производства;
- уменьшением объёмов продаж и, соответственно, прибыли;
- отсутствием собственных средств финансирования;
- снижением или потерей платежеспособности;
- зависимостью от заёмных средств [4].

Для того чтобы понять, какие сферы затрагивает антикризисный маркетинг следует рассмотреть направления маркетинговой деятельности на предприятии. Маркетинг охватывает процессы создания, продвижения и предоставления продукции покупателям и управление взаимоотношениями с ними для достижения наибольшей выгоды для предприятия [2]. Он решает следующие вопросы:

- 1) оценка рынка и его конъюнктуры;
- 2) изучение потребителя и мотивов его поведения на рынке;
- 3) определение места предприятия на рынке и выработка целей (стратегий и задач) рыночной деятельности;
- 4) изучение конкурентов, форм и уровня конкуренции, выработка рекомендаций по установлению контактов с другими предприятиями [3];
- 5) анализ каналов сбыта, выбор наиболее рациональных каналов товародвижения и методов продвижения продуктов;
- 6) проведение ситуационного рыночного анализа;
- 7) исследование продукта, «ниши» рынка, рекламной деятельности;
- 8) выработка рекомендаций по

совершенствованию производственно-сбытовой деятельности и управления;

9) разработка наиболее эффективных способов продвижения продукта;

10) анализ товарооборота предприятия, разработка прогнозов продаж, расширение или изменение номенклатуры выпускаемой продукции [5];

11) анализ деятельности предприятия и факторов, на неё влияющих;

12) создание положительного имиджа преуспевающего и надежного предприятия.

Соответственно, антикризисный маркетинг выполняет мероприятия с учётом этих направлений. В процессе антикризисного маркетинга производится оперативное изменение компонентов маркетинга сообразно сложившейся ситуации, в том числе: признаётся кризис; оцениваются масштабы кризиса, сопутствующие угрозы и последствия; анализируется положение предприятия, определяются перспективы; вырабатываются и реализовываются цели, задачи, мероприятия, планы и программы преодоления кризиса, стабилизации положения и развития [12] (рис. 2).

Цель антикризисного маркетинга заключается в обеспечении производства и реализации такой продукции, которая пользуется наибольшим устойчивым спросом на рынке, принося предприятию основную долю прибыли. Упор необходимо сделать на те сферы и области, где предприятие имеет преимущества, выделяющие его на фоне конкурентов [6]. Маркетинг должен выявить возможности удержания позиций предприятия в кризисной ситуации, определить перспективы и дать инструменты для реализации поставленных целей и задач.



Рисунок 2 – Общие действия при антикризисном маркетинге

Необходимо учитывать, что всех потребителей, с точки зрения маркетинга, можно разделить на две основные группы:

1. Первая группа – индивидуальные потребители, приобретающие товар для использования в личном хозяйстве;

2. Вторая группа – корпоративные покупатели, использующие товар для организации собственного производства [7].

Успешная предпринимательская деятельность зависит от понимания поведения потребителей. Следовательно, эффективная маркетинговая деятельность предпринимательского субъекта зависит от правильного сегментирования

рынка: сегмент корпоративных клиентов и сегмент индивидуальных потребителей. Оба этих сегмента важны для предприятия и нахождение своего клиента, а так же свободной рыночной ниши является основой успеха в конкурентной борьбе [8].

Антикризисный маркетинг призван сократить влияние кризисных явлений на репутацию предприятия, его сбытовую деятельность и занимаемую долю на рынке. Его можно разделить на три стадии:

- 1) Предкризисный маркетинг;
  - 2) Кризисный маркетинг;
  - 3) Посткризисный маркетинг
- (рис. 3).

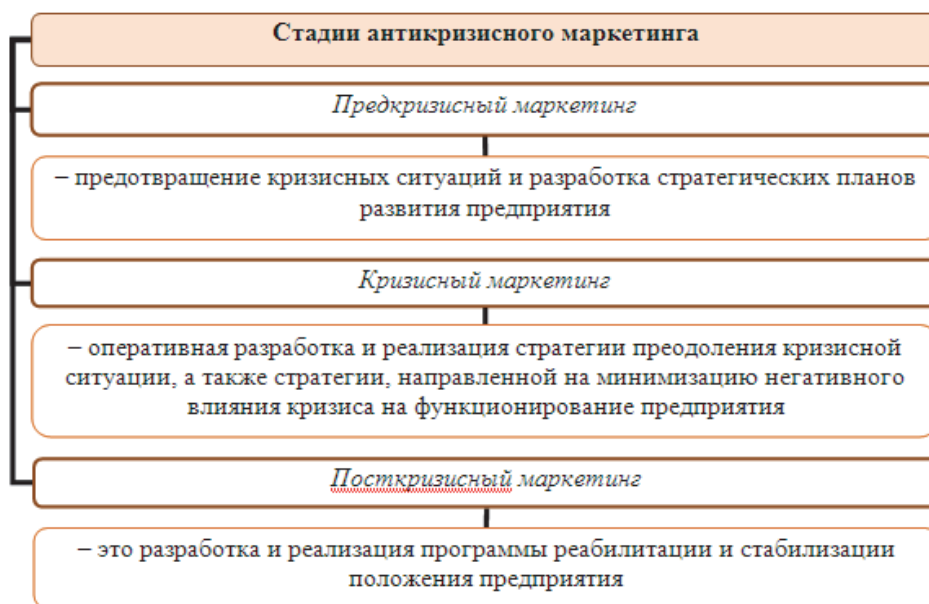


Рисунок 3 – Стадии антикризисного маркетинга [11]

Антикризисный маркетинг реализуется поэтапно:

1. Исследование и анализ рынка, его ёмкости и тенденций;

2. Оценка развития продукции и изменений каналов сбыта;

3. Исследование факторов, влияющих на совершение покупок, расширение контактов с потребителями;

4. Оценка бизнес-портфеля предприятия: выявление убыточных или приносящих незначительную прибыль товаров; определение востребованной и перспективной продукции, её мониторинг [9];

5. Уменьшение портфеля торговых марок: снижение расходов за счёт устранения неликвидных и убыточных позиций; фокусирование на перспективных целевых группах;

6. Разработка перспективных сегментов и комплекса мероприятий по маркетинговому позиционированию (брендингу) для расширения круга покупателей;

7. Инновации – рискованный путь в условиях кризиса, но порой это единственный способ сохранить позиции на рынке [10].

Основными инструментами антикризисного маркетинга выступают:

- исследования и диагностика рыночной конъюнктуры;

- выявление, анализ и оценка факторов риска;

- разработка стратегий и определение методов по предотвращению кризисных явлений;

- разработка стратегии компании с определением наиболее эффективных направлений её реализации;

- разработка рекламных кампаний, программ стимулирования спроса и увеличения продаж;

- объединение усилий отдела продаж и маркетингового отдела, в соответствии с общей целью предпринимательского субъекта (рис. 4).



**Рисунок 4 – Эффективное взаимодействие отдела маркетинга и отдела продаж**

В современной инструментариим антикризисного маркетинга можно выделить такие инструменты, как: агрегатор «покупки с умом»; партизанский маркетинг; платформа «Retail Rocket»; jazz-маркетинг; платформа «Compereta». Агрегатор «покупки с умом» позволяет разгрузить склады от невостребованных товарных позиций и расширить клиентскую базу. Партизанский маркетинг направлен на вызов эмоций у потребителей посредством проведения демонстрационных акций. Платформа «Retail Rocket» позволяет трансформировать новых покупателей в постоянных и организовать работу над их удержанием. С её помощью анализируется поведение покупателей, создаются персональные рекомендации, вырабатываются индивидуальные маркетинговые стратегии под сегмент. Jazz-маркетинг представляет собой аналогию взаимодействия музыканта с публикой. Необходимо вызывать реакцию у покупателей, налаживать с ними контакт, привлекать и удивлять. Платформа «Compereta» предоставляет возможность сформировать оптимальные предложения для покупателей, оптимизировать цено-

вые стратегии, разработать сценарии достижения целей, проанализировать рынок, конкурентов, ассортимент.

Кроме того, для предотвращения кризисных явлений каждый хозяйствующий субъект должен проанализировать свои маркетинговые возможности. Анализ маркетинговых возможностей позволит наиболее полно использовать привлекательные стороны компании на всех возможных сегментах рынка [13]. Для реализации на практике результатов такого анализа, чаще всего, используется ситуационный анализ.

Ситуационный анализ является эффективным способом мониторинга положения компании на конкурентном рынке, обеспечивающим значительные преимущества в области маркетингового планирования и управления. Главная цель ситуационного анализа состоит в том, чтобы в ходе анализа выявить истинное положение дел компании. Особенностью методики ситуационного анализа является не только последовательное рассмотрение элементов внешней и внутренней микросреды маркетинга, но и оценка их влияния на маркетинговые



возможности предприятия.

Проведение ситуационного анализа позволяет выявить наиболее острые проблемы организации на текущий момент времени, и провести целенаправленное маркетинговое исследование.

**Провести ситуационный ана-**

**лиз** деятельности АО «Себряковцемент» и определить его место в окружающей бизнес-среде, поможет анализ формирования чистой прибыли предприятия (рис. 5).

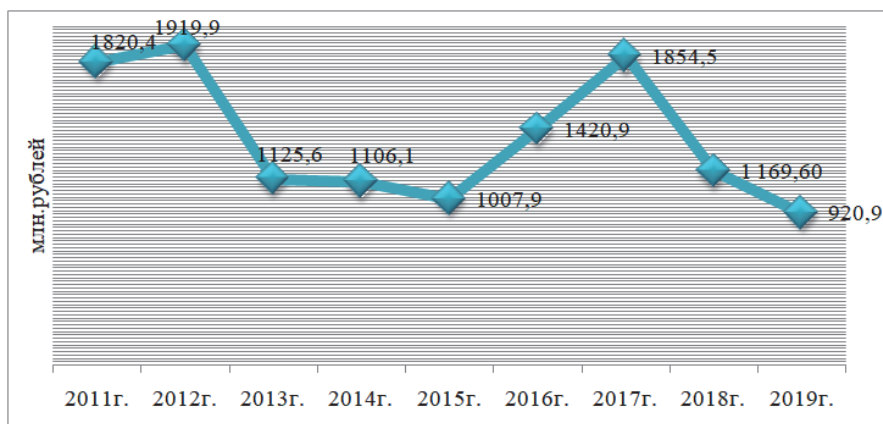


Рисунок 5 – Анализ формирования чистой прибыли АО «Себряковцемент» за 2011-2019 гг. [16]

Прибыль АО «Себряковцемент» снижается, однако остановить данное падение или замедлить поможет применение новых методов маркетинга и увеличение продаж.

**Рынки.** АО «Себряковцемент» работает на рынке цемента. Цемент является одним из наиболее распространенных строительных материалов. Он используется при кладке кирпича, цементных блоков, заливке фундаментов, изготовлении асбестоцементных изделий, строительных растворов, скреплении отдельных строительных элементов. Из цементных растворов делают бетон и железобетон, получают различные отделочные материалы. Впоследствии полученная из цемента продукция применяется для строительства зданий и сооружений, ремонта помещений. Данная продукция широко применяется в различных отраслях промышленности.

Продукция АО «Себряковцемент» преимущественно реализуется на внутреннем рынке. Среди крупнейших

потребителей цемента АО «Себряковцемент» железнодорожным транспортом по итогам 2019 года выступают следующие регионы:

- 1) Республика Дагестан (339 194 тонн);
- 2) Краснодарский край (255 152 тонн);
- 3) Ростовская область (147 548 тонн);
- 4) Московская область (143 768 тонн);
- 5) Республика Ингушетия (98 400 тонн);
- 6) Чеченская республика (90 895 тонн);
- 7) Республика Северная Осетия - Алания (73 990 тонн);
- 8) Белгородская область (69 012 тонн);
- 9) Курская область (52 472 тонн);
- 10) Астраханская область (47 865 тонн);
- 11) Санкт-Петербург (43 293

тонн);

12) Ставропольский край (42 352 тонн);

13) Москва (42 200 тонн) [15].

В настоящее время Себряковский цементный завод второй по производству цемента в Южном федеральном округе. Его производственная мощность составляет 4,06 млн. тонн в год. Доставка цемента осуществляется по всей России. При этом у продукции АО «Себряковцемент» есть потребители и на внешнем рынке.

Для расширения рынков сбыта цементной продукции, разделения функций производства и сбыта организовано специализированное предприятие ЗАО «Цеминвест». Оно занимается изучением и продажей продукции на внутреннем и внешнем рынках.

**Перспективные рынки.** Внедряется технологии производства новых видов цементов, в том числе сухой способ производства. Закончены работы по сертификации портландцемента для бетона дорожных и аэродромных покрытий (ЦЕМ I 42,5Н ДП).

**Товары и упаковка.** АО «Себряковцемент» занимается производством портландцемента (ЦЕМ I 42,5 Н; ЦЕМ I 32,5 Б; ЦЕМ II/A-Ш 42,5 Н Д20; ЦЕМ II/A-Ш 32,5 Б; ЦЕМ II/A-Ш 42,5 Н СС; ПЦ 500 Д0-Н; ЦЕМ I 42,5Н ДП ГОСТ Р; ЦЕМ I 42,5Н ЖИ ГОСТ Р; ЦЕМ III/A 32,5 Н). Среди основных преимуществ портландцемент следует выделить такие, как высокий уровень прочности, водонепроницаемости, морозостойкости. Раствор сульфатостойкого портландцемента можно использовать при строительстве фундамента в условиях сложных грунтов.

Высокое качество продукции и относительно низкая цена на неё обеспечивают конкурентоспособность АО «Себряковцемент» и стабильный спрос. Помимо этого положительными характеристиками АО «Себряковцемент» являются:

- репутация и многолетняя работа;
- приемлемые сроки поставки;
- выгодное территориально-географическое расположение.

Продукция АО «Себряковцемент» сертифицирована (сертификат соответствия международному стандарту системы качества ГОСТ Р ИСО 9001). А наличие фирменного стиля (сине-голубая цветовая палитра, логотип предприятия), позволяет предпринимательскому субъекту быть узнаваемым среди потребителей и отличаться от конкурентов. Упаковывается и реализуется продукция завода в бумажных мешках (четырёхсойных) – 50 килограмм и биг-бэг мешки (мягкие контейнеры) по 1 тонне. Однако, при индивидуальном использовании мешков в 50 килограмм оказывается очень большим и поэтому необходима упаковка цемента в мешки меньшего объема, например 25-30 килограмм, а может даже упаковывать по 10 килограмм. Это связано с гигроскопичностью цемента. Такой объем упаковки будет очень удобен в обращении и позволит использовать цемент сразу.

**Новые товары.** В 2013 году была закончена реконструкция печи № 5 с переводом её на сухой способ производства цемента. Это дало начало переходу к сухому способу производства цемента. Он позволяет повысить качество продукции, снизить расходы топлива, увеличить объёмы производства.

**Покупатели.** Покупателей продукции АО «Себряковцемент» можно разделить на: конечных потребителей; посредников; снабженцев, то есть покупателей товаров промышленного назначения. АО «Себряковцемент» ведёт прямую (без дилеров) реализацию цемента Себряковскому комбинату асбоцементных изделий (ОАО «СКАИ»). Кроме того, АО «Себряковцемент» неоднократно являлось поставщиком в государственных контрактах.

Продукция АО «Себряковцемент» за время работы на рынке цемента и стройматериалов завоевала доверие сотен строительных организаций. Она потребляется в промышленном и гражданском строительстве.

В условиях конкуренции с крупнейшими представителями цементной промышленности важно постоянно со-

вершенствовать производственно-сбытовую деятельность. Система антикризисного маркетинга позволит разработать новые стратегии в маркетинговой деятельности предприятия и по иному взглянуть на подход к работе не только с клиентами, но и с конкурентами (рис. 6).

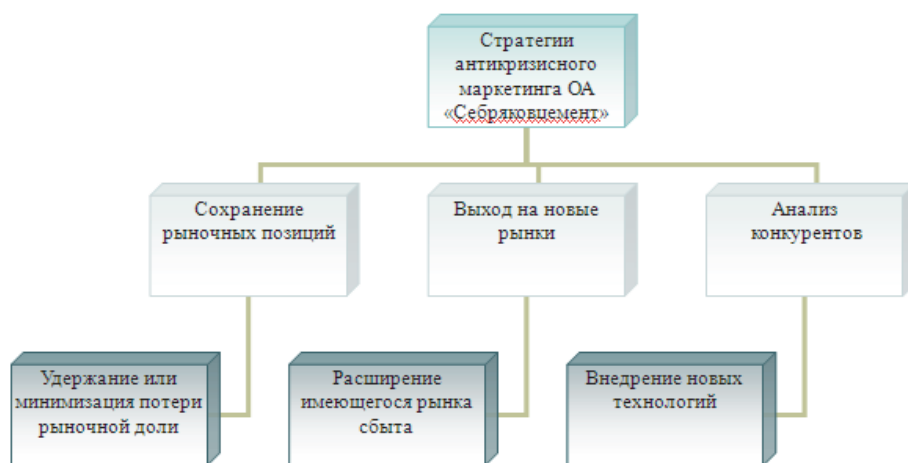


Рисунок 6 – Актуальные маркетинговые стратегии АО «Себряковцемент»

Первая и третья стратегии, связанные с сохранением рыночных позиций предприятия и определяется ее положением на рынке. Себряковский цементный завод – крупнейший независимый производитель цемента в России. Анализ АО «Себряковцемент» показал, что предприятие имеет инновационную направленность, конкурентоспособно и платежеспособно, за многолетнюю работу завоевало значительную долю рынка и заработало хорошую репутацию. Несмотря на это, завод находится в условиях сильнейшей конкуренции. В России Цементная промышленность консолидирована. Она в значительной мере представлена крупными холдингами, концентрирующими основную долю производственных мощностей цемента страны. Крупнейший холдинг «Евроцемент Групп» имеет

производственные мощности более 51 млн. тонн цемента в год. В связи с этим Себряковскому цементному заводу необходимо постоянно совершенствоваться, быть готовым и открытым к модернизациям, своевременно реагировать на веяния рынка.

Вторая стратегия позволяет защитить предприятию свой сегмент, используя потенциал новых покупателей, расширив тем самым долю, занимаемого рынка. Маркетинговая политика АО «Себряковцемент» ориентирована на крупных покупателей (организации-потребители). Рыночным окном остается сегмент индивидуальных потребителей, приобретающих цемент для использования в личном хозяйстве (например: строительство хозяйственных построек или заливка дорожек на участке). Пред-

приятие недостаточно работает с индивидуальными потребителями, хотя они могут стать его потенциальными клиентами. Для этого необходимо разделить отдел продаж на две части в зависимости от целевой аудитории. Одна часть будет компетентна в области корпоративных продаж, другая сосредоточена на связи и организации продажи индивидуальным потребителям.

Работая напрямую с индивидуальными потребителями, предприятие сможет увеличить объем продаж. Кроме того, в результате прямых продаж предприятие создаст банк данных о своих покупателях, их запросах, улучшая свой продукт и отношение к клиентам. Одним из вариантов работы с индивидуальным клиентом является применение цифровых технологий.

Цифровой маркетинг позволит не только сосредоточиться на работе с

индивидуальными клиентами, увеличив диапазон аудитории, но и повысить уровень взаимодействия с клиентами. При этом, появляется возможность создания не просто эффективной рекламы, а персонализированной рекламы, позволяющей выйти за рамки своего региона и даже страны. Таким образом факторами конкурентоспособности АО «Себряковцемент» становятся:

- кластеризация клиентов и появление новых возможностей;
- ценовое маневрирование;
- совершенствование логистических процессов;
- онлайн поддержка, моделирующая ситуации и предоставляющая возможность оперативного ответа на вопросы. Результаты цифрового маркетинга легко измеримы, их сквозная аналитика позволяет быстро реагировать на изменения.

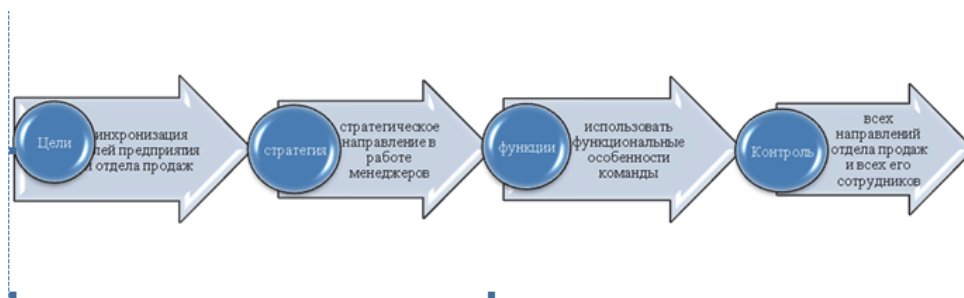


Рисунок 7 – Стратегия увеличения продаж при применении цифрового маркетинга

Синхронизация целей предпринимательского субъекта, его маркетингового отдела и отдела продаж позволит не только сформулировать стратегические цели предприятия, но и разработать стратегии цифрового маркетинга, основанные на использовании функциональных

особенностей команды предприятия (рис. 7). Цикл управления маркетингом на предприятии завершается контрольным, позволяющим оценить эффективность работы маркетингового отдела и своевременно принять управленческие решения при выявлении отклонений.



Рисунок 8 – Этапы формирования клиентоориентированного цифрового маркетинга АО «Себряковцемент»

Таким образом, последовательная реализация этапов цифрового маркетинга, направлена на клиентоориентированность предпринимательского субъекта (рис. 8). Являясь одним из инструментов антикризисного маркетинга, такая интеграция позволит АО «Себряковцементу» постоянно анализировать свою работу и мониторить не только потребности клиентов, но и общение с ними. Аналитика позволит выявить наиболее эффективные инструменты клиентоориентированности, а понимание взаимосвязи всех систем позволит не только стабилизировать предприятие, но и открыть новые возможности, генерируя адаптированные модели поведения на рынке.

Антикризисный маркетинг предполагает оперативное изменение маркетинговой деятельности в зависимости от условий внутренней и внешней среды. В рамках антикризисного маркетинга производится оценка кризиса, сопутствующих угроз и последствий, ана-

лиз положения предприятия, его перспектив, выработка и реализация мероприятий по преодолению кризисных явлений, стабилизации положения и дальнейшего развития предприятия. В качестве инструментов выступают исследования и диагностика рынка, разработка стратегий и программ, позиционирование (брендинг), использование современных маркетинговых платформ.

Кризис на предприятии может быть стихийным, но зачастую он наступает постепенно, поэтому независимо от финансово-экономического положения и стадии жизненного цикла хозяйствующим субъектам необходима программа антикризисного управления, включающая антикризисный маркетинг. Своевременное выявление рисков, разработка и реализация соответствующих мероприятий по предотвращению их наступления – это то, что позволит не допустить кризис и сохранить позиции предприятия на рынке.

*Литература*

1. Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М., Трифонов В.А. Антикризисное управление организацией: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2020. 143 с.
2. Бобылева А.З. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса в 2 частях. Часть 1. М.: Юрайт, 2020. 285 с.
3. Борщова А.В., Ермилина Д.А., Санталова М.С. Антикризисное управление социально-экономическими системами. Монография. 3-е изд. М.: Дашков и К, 2021. 236 с.
4. Бутрова Е.В. Особенности антикризисного управления предприятием в условиях цифровизации // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 3. С. 579-590.
5. Гореликов К.А. Антикризисное управление. Учебник для бакалавров. 4-е изд. М.: Дашков и К, 2020. 214 с.
6. Зуб А.Т., Панина Е.М. Антикризисное управление организацией: Учебное пособие. М.: Форум, 2018. 239 с.
7. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Антикризисное управление: Учебное пособие. М.: КноРус, 2018. 208 с.
8. Карпушова С.Е., Секачева Т.В. Современный стратегический анализ: учебное пособие. Волгоград: ВолгГТУ. 2018 г. 124 с.
9. Коротков Э.М. Антикризисное управление. М.: Юрайт, 2020. 407 с.
10. Пащок Е.В. Попкова Е.Г., Шаховская Л.С. Акимова О.А., Митрахович Т.Н. Маркетинг играя. Москва, 2011.
11. Секачева Т.В. Антикризисная модель структуры управления как инновационный мотиватор персонала предпринимательского субъекта // Финансы. Экономика. Стратегия. Серия «Инновационная экономика: человеческое измерение». 2010 г. № 8. 74 с.
12. Секачева Т.В., Землянская Е.В. Теоретические аспекты антикризисного управления на предприятии // Научное обозрение. Экономические науки. 2019. № 4. С. 23-27 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://science-economy.ru/ru/article/view?id=1022> (дата обращения: 16.09.2022).
13. Секачева Т.В., Карпушова С.Е., Зубарева Э. В. Управление предпринимательским субъектом: как работать с изменениями // IV Всероссийская научно-практическая конференция Себряковского филиала ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет» «Инновационное развитие строительного комплекса региона: задачи, состояние, перспективы», 2021 г., Михайловка – Волгоград. С. 172-178.
14. АО «Себряковцемент» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://sebcement.ru/> (дата обращения 16.09.2022 г.).
15. Завод в цифрах [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://sebcement.ru/proizvodstvo/zavod-v-cifrakh/> (дата обращения 15.09.2022 г.).

УДК 332.1

## Проблемы развития цифровой экономики регионов России

**А.В. Минаков**, доктор экономических наук, профессор,

ФГКОУ ВО «Московский университет МВД Российской Федерации имени В.Я. Кикотя», г. Москва,

**А.Е. Суглобов**, доктор экономических наук, профессор,

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» г. Москва

*Исследование развития цифровой экономики и ее элементов – это актуальная научно-практическая задача с учетом высокой актуальности современных процессов диджитализации во всех сферах, в том числе, в сфере государственного и муниципального управления. В Российских регионах процессы диджитализации и создания цифровой экономики происходят разными темпами и находятся на разных стадиях, необходимо принимать усилия для выравнивания развития регионов в этом направлении.*

Цифровизация, цифровая экономика, цифровые технологии, электронные государственные услуги, диджитализация.

## Problems of development of the digital economy of Russian regions

**A.V. Minakov**, Dr. Economy sciences, professor,

FSKOU VO «Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation named after V.Ya. Kikotya», Moscow, ORCID ID: 0000-0002-1908-6583,

**A.E. Suglobov**, Dr. Economy sciences, professor,

FSOBU VO «Financial University under the Government of the Russian Federation», Moscow, ORCID ID: 0000-0003-1860-6783

*The study of the development of the digital economy and its elements is an urgent scientific and practical task, taking into account the high relevance of modern digitalization processes in all areas, including in the field of state and municipal government. In the Russian regions, the processes of digitalization and the creation of a digital economy are taking place at different rates and are at different stages, it is necessary to take efforts to align the development of regions in this direction.*

Digitalization, digital economy, digital technologies, electronic public services.

Сегодняшний мир постоянно меняется, и одной из главных движущих сил изменений является цифровая трансформация и диджитализация, под которыми понимается перевод бизнес-процессов, взаимодействия между субъектами, оказания услуг в цифровую среду. Тем самым и формируется цифровая экономика, основанная на таких тенденциях. По мнению Л.А. Каргиной и соавторов, экономика, функционирование которой основывается на цифровых технологиях, называется цифровой [14, С. 5].

Цифровой экономикой используются передовые технологические платформы, новые цифровые технологии для развития процессов и сервисов. Это, например, Интернет вещей, «большие данные», расширенная аналитика, а также непосредственно цифровое взаимо-

действие между субъектами. Это основано на использовании высокоскоростного Интернет в персональных компьютерах, мобильных устройствах, на наличии баз данных, программного обеспечения, серверов больших объемов для накопления и обработки информации. Данные технологии используются, как по отдельности, так и совместно. Цифровая экономика охватывает все деловые, экономические, социальные, культурные и другие виды деятельности, поддерживаемые Интернетом и другими цифровыми коммуникационными технологиями.

Цифровая экономика трансформирует производственные отрасли, позволяя снизить стоимость государственных и коммерческих услуг, увеличить доступность товаров и облегчить их вывод на глобальные рынки, повысить скорость доработки товаров под новые ожи-

дания и потребности их потенциальных пользователей. Например, для сельского хозяйства выгода от технологических инноваций выражается в возможности принимать управленческие решения о качестве, почве и ирригации в режиме реального времени на основании информации из мобильных приложений.

Влияние цифровой экономики на общество достаточно большое. Если в 90-2000-е годы взаимодействие между контрагентами, между государством и гражданами, между организациями больше строилось на личных контактах, из-за чего сами процессы были намного более медленными, то сейчас взаимодействие выстраивается значительно быстрее, технологии позволяют его существенно ускорить, упростить. Но при этом появляется потребность в специалистах, которые могут обеспечивать функционирование этих процессов, осуществлять диджитализацию, обслуживание и развитие новых систем. По мнению Д. Амангулыевой, цифровая экономика позитивно влияет не только на бизнес, но и на рынок труда – благодаря широкому и разнообразному спектру услуг создаются новые рабочие места [1, С. 27]. И эти новые рабочие места – как раз места тех, кто непосредственно позволяет развиваться цифровой экономике.

По мнению Н.В. Городновой, приоритетным направлением государственной политики России, как и большинства развитых стран, является становление цифровой экономики [3, С. 911]. Причин здесь выделяется много: упрощение администрирования в системе управления, ускорение контактов между субъектами экономических отношений, между государством и гражданами, государством и бизнесом, сокращение административной нагрузки с органов государственного и муниципального управления. При этом И.В. Деревцова и соавторы считают, что цифровизация позволяет повысить качество и уровень жизни общества повысить конкуренто-

способность страны [4, С. 20]. Дело в том, что цифровая экономика позволяет потребителям иметь больше информации для принятия решений, предоставляет быстрый доступ к товарам и услугам (электронная коммерция, страхование, образовательные, банковские, государственные услуги и т.д.). При этом, также в цифровой экономике операции с наличными сокращаются, а увеличиваются онлайн-транзакции, что делает экономику более прозрачной, помогает уменьшить коррупцию во всех сферах, равно как и уклонение от налогообложения.

По мнению А.П. Ястребова, от уровня развития информационно-коммуникационных технологий зависит уровень конкурентоспособности продукции и сферы услуг в российских регионах [17]. Диджитализация в разных сферах жизни помогает эффективнее выявлять потребности клиентов, осуществлять продвижение, использовать технологии для создания продуктов, которые будут удовлетворять в большей мере спрос как производственных, так и конечных потребителей, увеличит возможности для экспорта как услуг, так и товаров.

Меры развития диджитализации и формирования цифровой экономики в России в настоящее время сформулированы в Указе Президента РФ от 09.05.2017 №203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы» [12]. Для того, чтобы внедрить цифровые технологии в наиболее значимых сферах жизни, включая экономическую сферу, социальную сферу и публичное управление, Правительством РФ разработана национальная программа «Цифровая экономика РФ». В эту программу включены ряд федеральных проектов, а именно: «Нормативное регулирование цифровой среды», «Кадры для цифровой экономики», «Информационная инфраструктура», «Информационная безопасность», «Цифровые технологии», «Циф-



ровое государственное управление», «Искусственный интеллект», «Обеспечение доступа в Интернет за счет развития спутниковой связи», «Развитие кадрового потенциала ИТ-отрасли» [13].

Целями национальной программы являются:

- рост внутренних затрат на цифровизацию экономики;
- обеспечение информационной и кибербезопасности технологий;
- повышение доступности к информационно-телекоммуникационной инфраструктуре для организаций и домохозяйств;
- развитие национального ИТ-сектора и т.д. [9].

Несмотря на значимость этих целей имеется достаточное количество проблем и ограничений развития диджитализации и цифровой экономики в России. Например, Д.А. Духовных и М.С. Агафонова считают одним из факторов, сдерживающим развитие цифровой экономики в РФ, нехватку в стране IT-специалистов [5]. Надо отметить, что действительно специалисты в этой сфере часто выбирают западные компании для работы, в том числе, посредством удалённой связи, из-за более конкурентоспособной оплаты труда. При этом, отток специалистов в этой сфере достаточно заметным был в сентябре-октябре 2022 года.

Вообще, в современных условиях, после февраля 2022 года, актуальными проблемами цифровизации российской экономики являются западные санкции, повлекшие за собой уход зарубежных IT-компаний с российского рынка, что повлекло за собою и «утечку» IT-кадров, приостановку работы сервисов и технической поддержки. Кроме того, проблемы возникли и в сфере продаж оборудования для IT, большинством из которого было импортным, чипов и иной электроники (что ограничивает собственное производство такого оборудования).

Также правовые проблемы, технические и иные проблемы в сфере безопасности становятся проблемой для развития диджитализации и цифровой экономики в России. Так, по мнению Д.В. Пахомова, цифровизации в РФ препятствует низкий уровень нормативно-правового регулирования цифровой сферы, низкий уровень безопасности данных, отсутствие центров обработки и хранения данных в РФ [11, С. 86].

Пути решения проблем цифрового развития РФ разными авторами видятся по-разному. Пока нет единого взгляда на решение этих проблем, равно как и нет общего видения их решения.

Например, Т.А. Бельчик считает необходимым ставить более амбициозные задачи, ориентируясь на прорывные проекты в цифровой сфере [2, С. 179]. Другое дело, что при нехватке кадров, оборудования и иного обеспечения сделать это будет крайне сложно.

Е.И. Кочубей видит необходимым усилить взаимодействие государства, исследовательских институтов на базе университетов и частных предприятий, содействовать созданию новых структур по цифровому развитию [8, С.89]. Однако, насколько это реально в современных условиях – также достаточно сложно сказать.

Можно провести исследование количественных показателей развития диджитализации и цифровой экономики в Российской Федерации и ее отдельных субъектах за 2019-2021 годы (по имеющимся в свободном доступе статистическим данным).

В 2019 г. Россия в рейтинге мировой цифровой конкурентоспособности занимала 38 место, в 2020 г. она опустилась на 43 место, а в 2021 г. поднялась на одну позицию вверх. Значение индекса за 2 года снизилось на 10,13 баллов. Лидером рейтинга на протяжении исследуемого периода были США (100 баллов) (рис. 1).

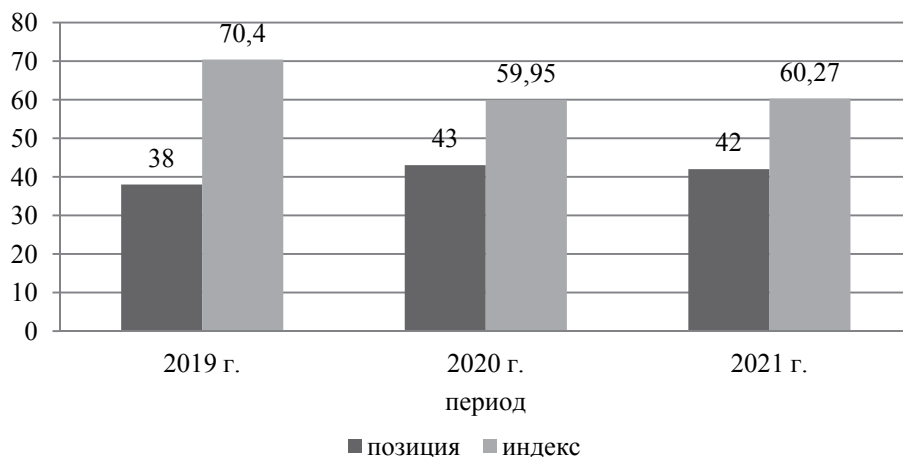
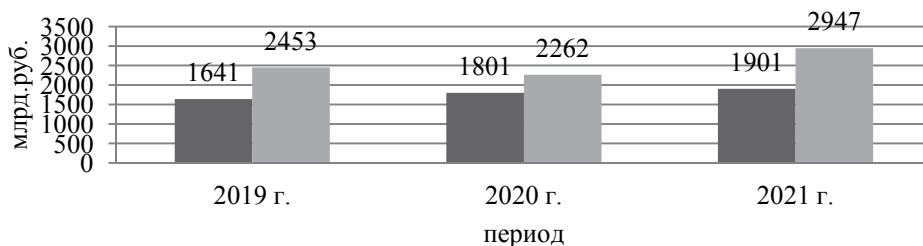


Рисунок 1 – Динамика позиции РФ во всемирном рейтинге цифровой конкурентоспособности в 2019-2021 гг. [6]

Затраты населения на цифровые технологии в РФ в 2021 г. относительно | 2019 г. выросли на 16%, а затраты организаций – на 20% (рис. 2).



■ Затраты населения на цифровые технологии

■ Внутренние затраты организаций на создание, распространение и использование цифровых технологий

Рисунок 2 – Динамика затрат населения и организаций на цифровые технологии в РФ в 2019-2021 гг., млрд.руб. [6]

При этом, к мировым лидерам с самой высокой долей ИТ-специалистов в общей численности занятых граждан страны в 2021 г. были Швеция, Финляндия, Люксембург. Показатель РФ ниже показателя лидера (Швеции) в 3 раза и составляет 2,4% (рис. 3).



Рисунок 3 – Доля специалистов по информационно-коммуникационным технологиям по странам в 2021 г., % от общей численности занятых в стране [6]

Надо отметить, что доля организаций, которые в своей деятельности используют Интернет, из общего числа организаций, участвовавших в исследовании, в 2021 году увеличилась по срав-

нению с 2020 годом, но всё равно в настоящее время несколько меньше, чем в 2019 году (на 0,1 п.п.) (рис. 4).

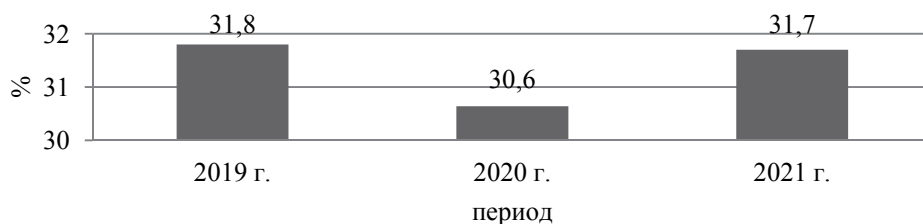


Рисунок 4 – Доля организаций, использующих Интернет для своей деятельности из общего числа обследованных в РФ организаций по данным 2019-2021 гг., % [7]

В России ежегодно увеличивалась доля домохозяйств имеющих доступ к Интернету и широкополосному Интер-

нету. В 2021 г. 84% домохозяйств имели доступ к Интернету, а 82,6% – к широкополосному Интернету (рис. 5).

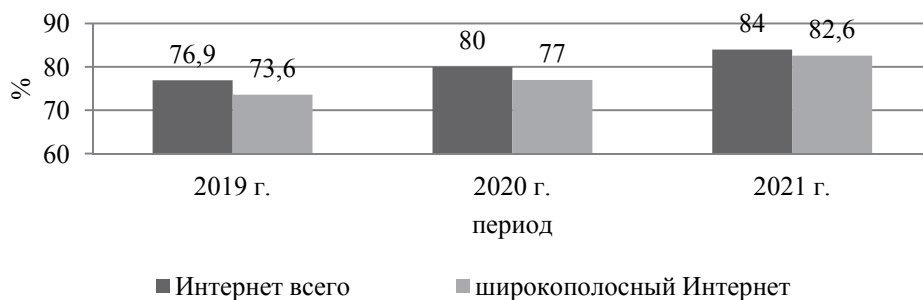


Рисунок 5 – Анализ доступа домохозяйств к Интернету в РФ в 2019-2022 гг., % [7]

Удельный вес населения в возрасте от 15 до 72 лет, столкнувшегося с угрозами информационной безопасности

при использовании Интернета, выросла за 2 года на 4,8 п.п. до 34,3% в 2021 г. (рис. 6).

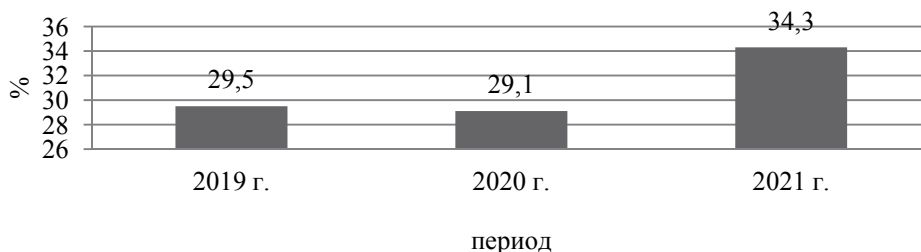


Рисунок 6 – Динамика доли населения РФ в возрасте от 15 до 72 лет, столкнувшегося с угрозами информационной безопасности при использовании Интернета, % [6]

Доля населения 15-72 лет, которое получало государственные или муниципальные услуги в электронной форме, увеличилось за 2020-2021 год по

сравнению с 2019 годом, общий прирост составил 7,5 п.п., доля возрасла с 77,6 до 81,1% в 2020 году и до 85,1% в 2021 году (рис. 7).

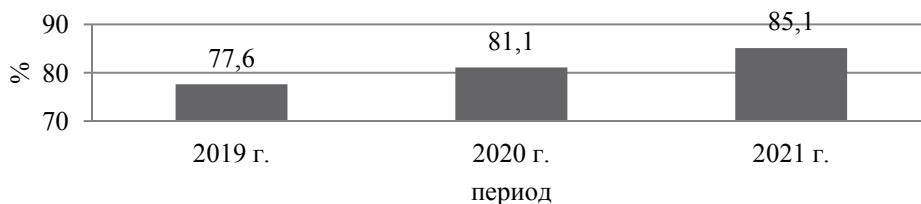


Рисунок 7 – Изменение доли населения возрастом 15-72 лет, получавшего государственные и муниципальные услуги в электронной форме, в % от общей численности населения [7]

Дальневосточный фонд высоких технологий в августе 2021 года провел опрос по оценке уровня цифровых сервисов в регионах РФ, в котором приняли участие 1042 человека из разных российских субъектов. По данным опроса наиболее развитыми цифровыми сервисами стали сервис электронных государственных услуг, «умное» городское освещение, сервисы досуга и городское видеонаблюдение. Наименее развитые сервисы – единая социальная карта жителя, городской Wi-Fi, сервисы управления отходами (рис. 8).

Центр стратегических разработок по заданию Министерства экономи-

ческого развития РФ составил рейтинг регионов РФ по качеству предоставления электронных госуслуг в 2021 году. Лидерами рейтинга стали Москва, Московская область и Тульская область (то есть, регионы из Центрального федерального округа). У нижней границы рейтинга, имея значительное отставание от лидеров, находятся Республика Ингушетия, Чеченская Республика и Карачаево-Черкесская республика – то есть те регионы, которые входят в Северо-Кавказский федеральный округ (рис. 9).



Рисунок 8 – Оценка текущего уровня развития городской (региональной) среды в регионах РФ, % [16]

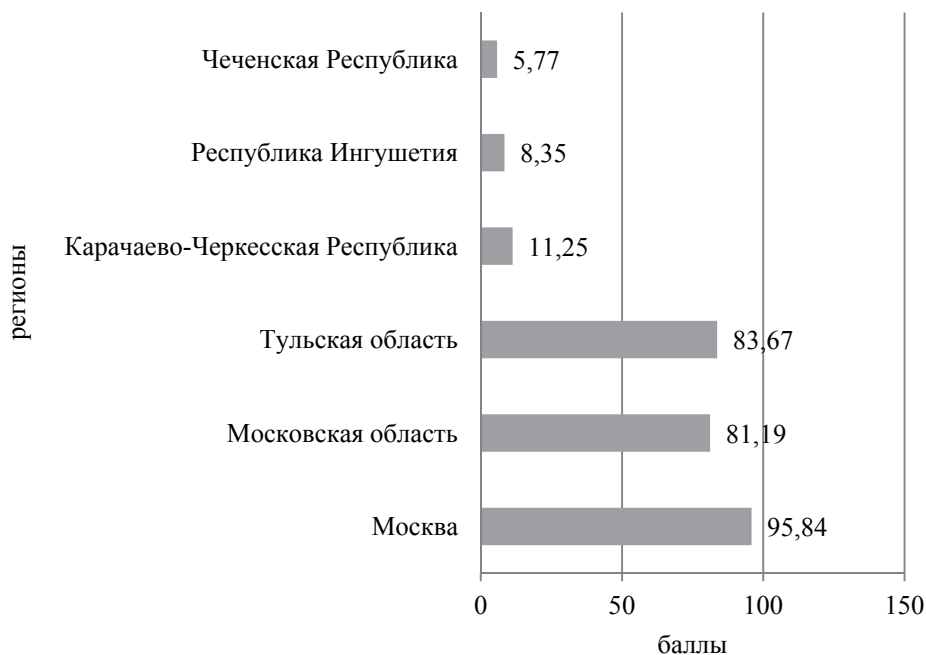


Рисунок 9 – Рейтинг регионов по качеству предоставления электронных госуслуг в РФ в 2021 году, баллы [10]

Москва при этом, как видно из рисунка 9, остается бесспорным лидером по предоставлению государственных и муниципальных услуг в электронной форме.

Рейтинг цифровой трансформации регионов РФ 2021 году, составленный РАНХиГС совместно с Министерством цифрового развития, связи и массо-

вых коммуникаций РФ был составлен при обследовании 84 регионов, кроме г. Москвы, намного опережающего другие регионы по уровню цифрового развития. При составлении рейтинга учитывались информационная безопасность, внедрение платформ обратной связи, импортозамещение, цифровизация в отраслях и т.д. (рис. 10).

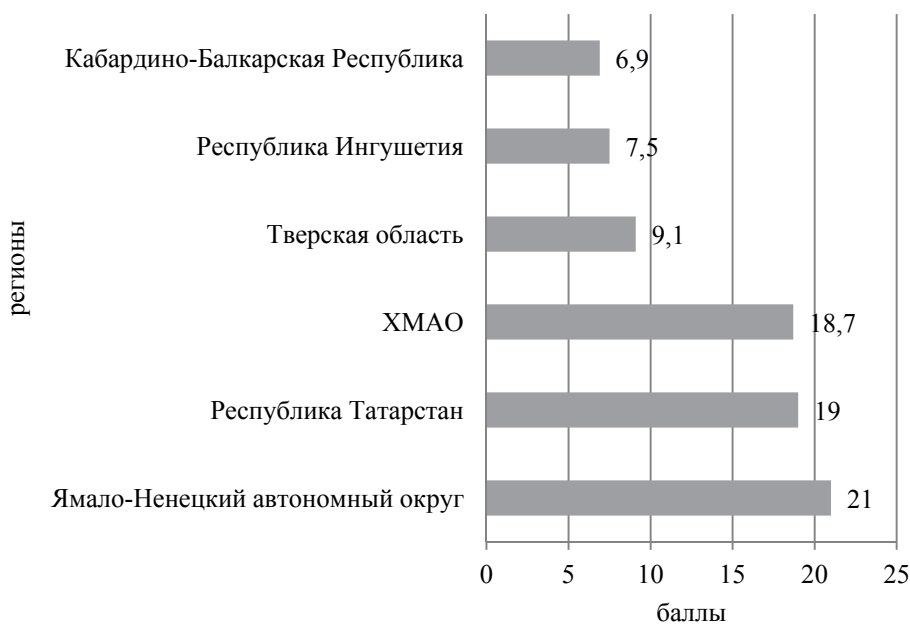


Рисунок 10 – Рейтинг регионов РФ по цифровой трансформации в 2021 году, баллы [15]

Лидерами рейтинга стали ЯНАО, Татарстан, ХМАО. У нижней границы рейтинга находятся Республика Ингушетия, Тверская область, Кабардино-Балкарская Республика. При этом, надо отметить, что в таких регионах как ЯНАО, ХМАО и Республика Татарстан действительно принимались последние годы значительные усилия по развитию диджитализации и цифровой экономики, были приняты государственные программы регионального уровня, созданы функциональные структуры, отвечающие

за реализацию данного направления работы в регионе, имелись и финансовые ресурсы для выполнения поставленных задач.

Уровень владения цифровыми навыками значительно отличается по регионам. Наиболее высокий уровень в г.Москве, что опять же достаточно ожидаемое для столицы. Но также достаточно высок уровень в Мурманской области и ЯНАО, самый низкий – в Чукотском АО, Чечне и Забайкальском крае (рис. 11).



Рисунок 11 – Степень владения цифровыми навыками населения по регионам РФ в 2021 г., % от общей численности населения в возрасте от 15 лет [6]

Таким образом, цифровая экономика создает новые возможности для оптимизации и модернизации хозяйственной деятельности, а также и в сфере публичного управления и администрирования.

Проведенное исследование показало то, что по значительному числу показателей за последние 3 полных года (2019-2021 гг.) в России диджитализация и цифровая экономика развивается во всех сферах, хотя не все сервисы успешно внедрены, имеются и аткие показатели, по которым Россия отстает ио многих развитых стран. Имеются также большие диспропорции в цифровом развитии между регионами.

По мнению авторов, для преодоления цифрового неравенства регионов и развития цифровой экономики в стране

необходимо в отстающих регионах увеличение финансирования на исследования и разработки в цифровой сфере, развитие цифровой мощности и инфраструктуры, привлечение IT-специалистов в регионы, создание для них комфортных условий, организация обмена лучшими практиками по цифровизации в различных отраслях экономики между регионами, развитие импортозамещения в IT-сфере, поиск альтернативных рынков снабжения и сбыта.

Цифровая трансформация различных отраслей экономики, преодоление цифрового неравенства регионов, переход на отечественные разработки в IT-сфере позволит России преодолеть существующие проблемы, вызванные западными санкциями, начать технологический прорыв и получить соответст-

вующие экономические и социальные | дивиденды.

*Литература*

1. Амангульева Д. Цифровая экономика – основные направления развития экономики // *Еo ipso*. 2022. № 10. С. 27-29.
2. Бельчик Т.А. Реализация национальной программы «Цифровая экономика» как возможность обеспечения цифровой трансформации экономики РФ // В сборнике: Императивы устойчивого развития науки и образования: новые проекты, достижения инновации. 2022. С. 179-182.
3. Городнова Н.В. Развитие цифровой экономики: теория и практика // *Вопросы инновационной экономики*. 2021. № 3. С. 911-928.
4. Деревцова И.В. Проблема цифрового неравенства регионов России как угроза экономической безопасности // *Baikal Research Journal*. 2021. № 2. С. 20.
5. Духовных Д.А., Агафонова М.С. Проблемы и риски формирования и развития цифровой экономики в России // *Материалы XII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум»* [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2020/article/2018018963> (дата обращения: 24.10.2022).
6. Индикаторы цифровой экономики: 2022: статистический сборник / Г.И. Абдрахманова [и др.] [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/780810055.pdf> (дата обращения: 24.10.2022).
7. Информационное общество [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/statistics/infocommunity> (дата обращения: 24.10.2022).
8. Кочубей Е.И. Перспективы развития цифровой экономики в России // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2021. № 8. С. 89-92.
9. Минэкономразвития представило итоги мониторинга качества электронных услуг в регионах РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya\\_predstavilo\\_itogi\\_monitoringa\\_kachestva\\_elektronnyh\\_uslug\\_v\\_regionah\\_rf.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_predstavilo_itogi_monitoringa_kachestva_elektronnyh_uslug_v_regionah_rf.html).
10. Паспорт национального проекта «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»: утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_328854/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/) (дата обращения: 24.10.2022).
11. Пахомов Д.В. Цифровая экономика в России: проблемы и перспективы развития // *Символ науки*. 2021. № 3. С. 86-93.
12. Указ Президента РФ от 09.05.2017 №203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017- 2030 годы» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216363/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/) (дата обращения: 24.10.2022).
13. Цифровая экономика РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://digital.gov.ru> (дата обращения: 24.10.2022).
14. Цифровая экономика: учебник / Под ред. Л.А. Каргиной, С.Л. Лебедевой [и др.]. М.: Прометей, 2020. 220 с.
15. Цифровизация регионов России [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация\\_регионов\\_России](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_регионов_России) (дата обращения: 24.10.2022).
16. Цифровой регион: вызовы [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.vostokventures.ru> (дата обращения: 24.10.2022).
17. Ястребов А.П. Управление процессами развития цифровой экономики регионов [Электронный ресурс] // *Региональная экономика и управление: электронный научный журнал*. 2022. № 1. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-protsessami-razvitiya-tsifrovoy-ekonomiki-regionov> (дата обращения: 24.10.2022).
18. Суглобов А.Е. Развитие межбюджетных отношений в Российской Федерации // *Финансы* / № 1. 2009 год.



УДК 338.244

## Применение информационных технологий для внедрения инноваций на предприятии

**О.Б. Пак**, аспирант кафедры экономика

**М.А. Меньшикова**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономика,  
Государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования Московской области  
«Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза,  
летчика-космонавта А.А. Леонова», г. Королев, Московская область

*Информационные технологии активно участвуют в создании, проектировании, тестировании и сопровождении инновационных проектов. Процесс внедрения инновационных проектов в рабочую среду организации также поддерживается информационными платформами. Цель большинства технологий сделать процесс внедрения менее затратным по ресурсам. В статье показано, что инновации, внедряемые при поддержке информационных технологий, требуют меньше времени на тестирование и способны показать большой запас потенциала проекта или его несостоятельность на начальном этапе. Цифровые алгоритмы прodelывают вычислительные работы в период проектирования, что практически исключает ошибку в расчетах, информационные цепочки способны выдать приблизительный результат проекта до его фактической реализации, что позволяет оценить эффективность внедрения инновационного проекта задействовав небольшую фокус группу специалистов.*

Инновации, технологичность, цифровые проекты, информационные технологии, внедрение.

## Application of information technologies to implement innovations in the enterprise

**O.B. Pak**, postgraduate student of the Department of Economics,

**M.A. Menshikova**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics,  
State Budgetary Educational Institution of Higher Education of the Moscow Region  
«Technological University named after twice Hero of the Soviet Union,  
pilot-cosmonaut A.A. Leonov», Korolev, Moscow region

*Information technologies are actively involved in the creation, design, testing and support of innovative projects. The process of introducing innovative projects into the working environment of the organization is also supported by information platforms. The goal of most technologies is to make the implementation process less resource-intensive. The article shows that innovations implemented with the support of information technology require less time for testing and are able to show a large reserve of the project's potential or its failure at the initial stage. Digital algorithms perform computational work during the design period, which practically eliminates errors in calculations, information chains are able to give an approximate result of the project before its actual implementation, which allows you to evaluate the effectiveness of the implementation of an innovative project involving a small focus group of specialists.*

Innovations, manufacturability, digital projects, information technologies, implementation.

### Введение

Развитие экономики страны зачастую связано со скоростью развития информационных технологий в различных отраслях. В 21 веке информационные технологии стали неотъемлемой частью любого бизнес-процесса. Внедрение инновационных проектов с помощью информационных технологий на предприятии стало неизбежной необходимостью и эволюционным шагом в совре-

менном менеджменте. На смену индустриальным принципам в бизнесе пришли инновации со своими принципами и закономерностями. На сегодняшний день экономика любого развитого государства стремится к внедрению инновационных проектов в различные сферы деятельности. Задача стоит не только в самом внедрении, но и в скорости реализации таких проектов при минимальных затратах в ресурсах. Процесс цифровизации под-

толкнул министерства разработать и утвердить проекты по внедрению инновационных инструментов в структуры передовых организаций. Согласно подсчетам аналитической компании KMDA, более 50% опрошенных респондентов, входящих в состав аналитических подразделений различных компании, считают, что внедрение инновационных идей в структуру работы компании невозможно без информационных технологий. Более того руководители крупных компаний считают, что использование информационных технологий при внедрении новых протоколов работы на сегодняшний день не удел крупных фирм, а необходимость для любого участника рынка. По отчетам того же агентства KMDA, малый и средний бизнес в России примерно на 10 лет отстает от стран Европы и Азии в своей технологичности и эффективности, а информационные услуги по внедрению инноваций в России стоит примерно на 40% дороже, чем у аналогов из других развитых стран [1, с. 45].

Собственных информационных платформ нам не хватает. Отечественные аналоги, которые есть на сегодняшний день остаются по-прежнему дорогостоящими по себестоимости, и уступают в технологичности своим конкурентам. Проблема применения информационных технологий для внедрения инноваций на предприятии остается актуальной и на сегодняшний день. Решение данной проблемы необходимо для успешного развития отечественной экономики [1, с. 90].

#### **Особенности внедрения инновационных проектов при поддержке информационных технологий**

Необходимость внедрения инноваций обусловлена научно-техническим прогрессом, который затрагивает абсолютно все сферы жизнедеятельности современного потребителя. Внедрение инноваций, как правило, влечет за собой следующие противоречия:

- противостояние новых и уже существующих принципов деятельности внутри организации;
- противоречия в концепции работы сотрудников, кого непосредственно затронут преобразования;
- противоречия между целями и задачами внутри самой организации;
- возникновение дополнительных столкновений взглядов между объектами управления и др. [2, с. 32].

Вышеперечисленные факторы потенциально могут затянуть процесс внедрения новшеств в работу организации или вовсе сделать инновационный проект нерентабельным или невозможным для внедрения без существенных материальных, трудовых, финансовых и других потерь. Информационные технологии способны не только существенно снизить временные издержки и все вытекающие потери проекта, а также просчитать и сделать процесс принятия инноваций менее заметным и снизить влияние недоработок и концептуальных ошибок [3, с. 12].

Инновационные проекты с поддержкой информационными технологиями являются ресурсно – затратными мероприятиями. Более того такие проекты невозможно отнести к краткосрочным работам. Инновационные проекты требуют от руководителя точных измерений в долгосрочных перспективе, умение работать с базами данных, умение работать с высокотехнологическими вычислительными машинами. Из этого можем сделать вывод, что масштабные инновационные проекты на базе информационных технологий требуют систематических инвестиций.

В результате исследования было дано обоснование необходимости поддержки инновационных проектов современными информационными технологиями. Одним из полученных результа-

тов являются требования к руководителям, реализующие инновационные проекты в составе ИТ-холдингов.

Реализация инновационных проектов в составе ИТ холдинга – один из самых востребованных и эффективных путей внедрения новшеств с помощью информационных технологий [4, с. 100].

ИТ холдинг вертикально выстроенная цепочка компаний (юридических лиц), которая часто обладает едиными структурами рационального направления денежных потоков, системой менеджмента и управления, кадровыми и инновационными запасами, а также сырьем для производства. Необходимость создания холдинга стала актуальна за счет расширения направлений деятельности компании в эпоху цифровизации. Как правило, налаживание и внедрение в работу компании информационных технологий – это один из основных этапов в создании ИТ холдинга. Каждое юридическое лицо, входящее в холдинг, обладает определенной степенью автономности в принятии стратегических решений. Компания в составе холдинга, целью которой является цифровизация, разработка информационных технологий, их тестирование и дальнейшее реализация на рынке, зачастую и становится основным структурным подразделением холдинга осуществляющая внедрение инноваций. К моменту необходимости или потребности внедрения инновационных проектов, компания уже обладает высоким уровнем информационной и технологической оснащенности, задача которой не только успешно внедрять вновь разработанные проекты в компании холдинга, но также капитализировать эти разработки в информационных сегментах рынка [5, с. 53].

Наличие крупной ИТ компании в холдинге обеспечивает следующие преимущества [6, с. 91]:

- глубокое понимание рынка информационных технологий;

- непрерывная возможность оптимизации работы холдинга;
- стабильная работа всех систем;
- немедленное реагирование на возникающие сбои или ошибки менеджмента;
- наличие высокого уровня конфиденциальности данных холдинга и другое.

На сегодняшний день, в России существует большое количество ИТ холдингов. Становится востребованным направление разработки связанного с искусственным интеллектом и его внедрением в бизнес-процессы. В данной нише также мы можем наблюдать лидирование ИТ холдинга. Так, например, по данным CNews Analytics, 2022, 1 место в сегменте разработок ИИ решений 2021 года занимает группа компаний ЦРТ. Выручка компании составила более 2 миллиардов рублей, что примерно на 31% больше по отношению к прошлому году. По данным опроса CNews Analytics около 80% опрошенных респондентов отмечают рост как за счет новых клиентов, так и за счет сохранения потребности в совершенствовании уже существующих цифровых систем [8, с. 30].

Представитель ИТ холдинга VS Rotitics, в лице генерального директора Теплицкого Дмитрия, утверждает, что банковский сектор обладает самым большим спросом на технологии ИИ на сегодняшний день! На банковский сектор приходится примерно 40% реализуемых проектов. Однако Дмитрий добавляет, что спрос также растет в секторе образования и здравоохранения. Показатель роста составляет примерно 10-15% из года в год начиная с 2020 года.

Представители neuro.net также отмечают большую заинтересованность в ИИ решениях со стороны заказчиков банковской сферы. Сюда же добавляют потребность со стороны телекома и отечественного ритейла.

Внедрение любого инновационного решения в структуру работы орга-

низации требует также корректировки стратегических принципов самой организации. Для современных ИТ холдингов стратегия ERP является одной из самых сбалансированных и универсальных. ERP стратегия подразумевает внедрение нового плана производств, системы кадрового менеджмента, системы движения активов и других элементов управления за счет информационных технологий и инновационных программных обеспечений. Важно отметить, что используемые программные обеспечения

могут быть разработаны, как в единственном экземпляре для конкретной фирмы и ее задач, так и быть размножены для внедрения в несколько фирмах с похожими элементами управления. Разработанный пакет программного обеспечения является ERP системой.

Строение ERP системы, как и любой системы менеджмента за последние 10 лет претерпело некоторое изменение. Классическое строение ERP системы представлено на рисунке 1.

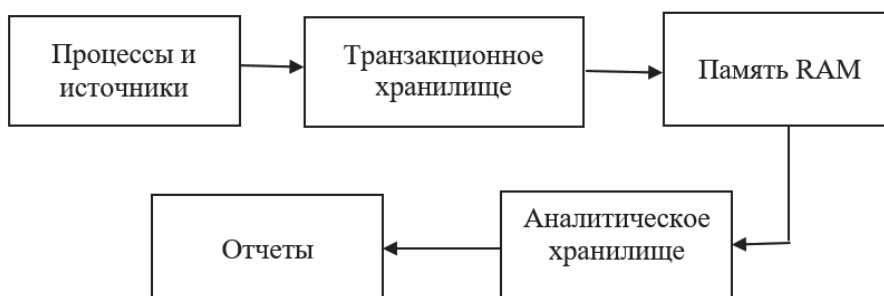


Рисунок 1 – Классическое строение ERP системы [5]

Разработчики выявили, что при обработке данных, вынимаемых из хранилища, теряется большой промежуток времени или не учитываются скрытые переменные. Из-за таких ошибок работа по внедрению инновационных решений становилась либо продолжительной, либо некорректной. В случае быстрого обнаружения и устранения технической ошибки, проект по внедрению только незначительно сохраняет дополнительные издержки. Однако в случае серьезного упущения в расчетах, проект требует комплексного пересмотра, что также может повлечь за собой значительные

расходы.

Современные ERP системы одновременно упрощены, за счет меньшего количества компонентов электронных вычислений, однако наблюдается усложнение каждого компонента в отдельности. Такой механизм позволяет сделать вычисления более простыми, что минимизирует риск возникновения ошибки расчетов. Данный принцип уже получил популярность в ряде массовых ERP систем. Пример современной архитектуры SAP ERP системы представлен на рисунке 2.

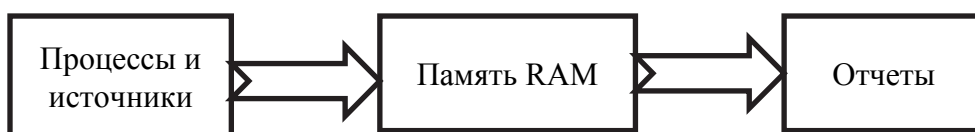


Рисунок 2 – Пример современной архитектуры SAP ERP [4]

Отличным примером современной ERP системы можем считать ядро 1С ERP. Данный программный пакет широко используется в различных отраслях экономики. К ним относим: промышленность, машиностроение, производство легкой и тяжелой продукции, менеджмент, ритейл и другие. За счет гибкости архитектуры системы она легко может быть модернизирована и внедрена в организацию. Новые информационные решения строятся на отраслевых решениях, но при этом базовые компоненты остаются неизменными.

Основные наиболее востребованные функции ERP системы:

- работа с финансовыми потоками;

- работа товарооборота;
- работа над каналами сбыта, производства и реализации;
- работа по управлению проектами;
- работа управлению качеством;
- работа с персоналом;
- работа по коммуникациям между единицами рынка и другое.

Представленная выше архитектура работает на основе движение информационных массивов от системы хранения данных до конечного пользователя в зависимости от выстроенных алгоритмов и критериев отбора информации. Схема работы 1С ERP системы изображена на рисунке 3.

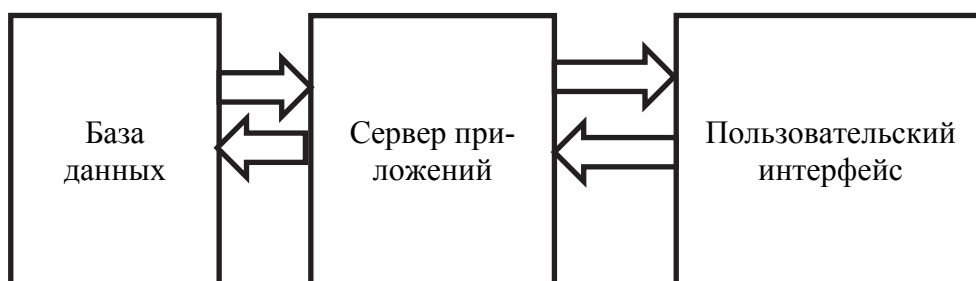


Рисунок 3 – Схема работы 1С ERP системы [1]

Схема работы 1С ERP представляет собой круговорот данных с дальнейшей ее обработкой и синхронизацией. Пользовательский интерфейс посылает запрос в сервер приложений, который представляет из себя набор программного обеспечения. Запрос содержит критерии и параметры, удовлетворяющие требования будущего или текущего проекта. Приложение преобразует запрос в исходный код, который преобразуется в алгоритм внутри базы данных. Необходимая информация вычлняется и далее обратным способом попадает в пользовательский интерфейс.

Структурно данная архитектура может быть воплощена при отсутствии системы хранения и обработки данных. В небольших организациях или в упрощенных подразделениях такая модель встречается. Чтоб показать приблизительное соотношение количества потенциальных запросов к необходимому времени обработки были произведены математические вычисления. Данные брались усредненные из открытых источников. Результат вычислений запросов ко времени в секундах представлен на рисунке 4.

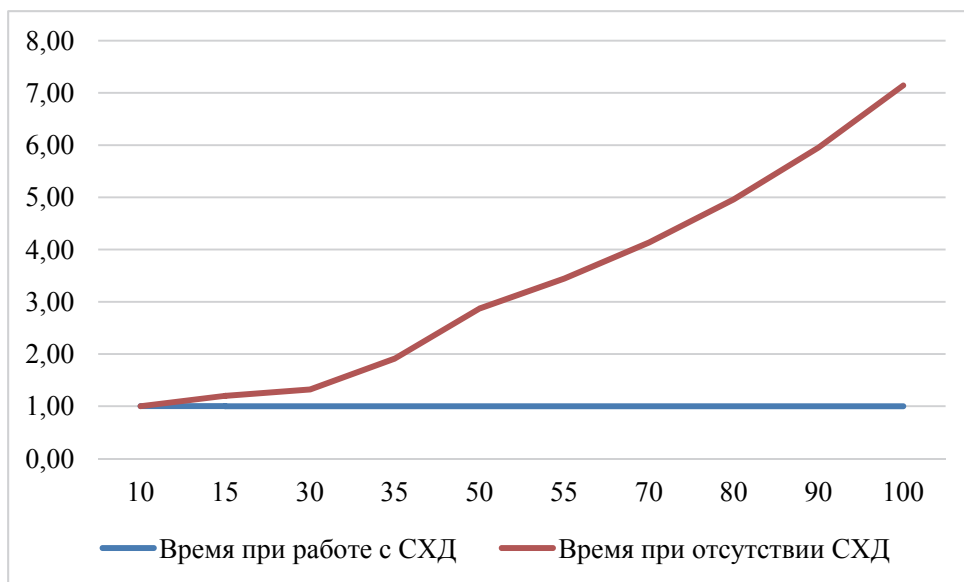


Рисунок 4 – Результат вычислений запросов ко времени в секундах

Вычисления показали, что использование программной платформы системы обработки и хранения данных при определенных настройках способно обрабатывать от 10 до 100 запросов без потери времени на обработку. В то время как использование программной платформы без системы хранения и обработки данных требует больше времени в зависимости от количества входящих в нее запросов.

Информационные технологии на сегодняшний день становятся более сложными и способны осуществлять поддержку операционных проектов, тактических и стратегических. Как правило, операционные проекты нацелены на модернизацию локального элемента в структуре фирмы.

Проекты стратегического и тактического характера нацелены на выявление новых знаний и их дальнейшее использование для получения синергического эффекта.

Оценив данные из Росстата Россия в 2021 году занимает 45 место из 132 стран по оценке глобального инновационного индекса.

Основными показателями развития инноваций страны принято считать индекс ресурсов инноваций и индекс результатов инноваций. На основе исследований в России данные показатели занимают 46 и 53 место в мире соответственно. Оценка происходила в 2020 году. По отношению к прошлому 2019 году индекс ресурсов инноваций вырос на 3 пункта, индекс результатов инноваций на 6 пунктов к базисным показателям.

В группу исследуемого инновационного климата были определены следующие элементы:

- человеческий капитал и наука;
- уровень развития бизнеса;
- развитие технологий и экономики знаний;
- результаты креативной деятельности;
- уровень развития рынка;
- инфраструктура бизнеса;
- научно-исследовательские институты.

Оценка состояния указанных элементов инновационного индекса России представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Состояние элементов инновационного индекса России [5]

Элемент инновационного индекса	2020	2021	Абсолютное отклонение
Человеческий капитал и наука	30	29	-1
Уровень развития бизнеса	42	44	2
Развитие технологий и экономики знаний	50	48	-2
Результаты креативной деятельности	60	56	-4
Уровень развития рынка	55	61	6
Инфраструктура бизнеса	60	63	3
Научно-исследовательские институты	71	67	-4

На основании исследований в разделе ГИИ 2021 стран в разрезе ВВП на душу населения Россия занимает 6 место среди остальных участников. В анализе участвует 34 страны ежегодно. 29 место Россия занимает среди стран Европы. Нарастивание объема в сфере науки и инновационных разработок спо-

собствует сокращению разрыва между индексом ресурсов инноваций и индексом результатов инноваций.

Динамика позиции России по глобальному инновационному признаку представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика позиции России по глобальному инновационному признаку [5]

Год	Глобальный инновационный индекс	Ресурсы инноваций	Результаты инноваций
2017	45	43	51
2018	46	43	56
2019	46	41	59
2020	47	42	58
2021	45	43	52

Из открытых источников следует, что в исследовании принимало участие 127, 126, 129, 131 и 132 страны с 2017 по 2021 год соответственно.

#### Обсуждение

Подводя итог можно сделать вывод, что востребованность во внедрении инноваций с помощью информационных технологий только начинает формироваться на Российском ИТ рынке. На сегодняшний день рынок ИТ уже представлен несколькими крупными игроками, показатели эффективности которых растут из года к году. Наблюдается активная развивающая политика со стороны государства ИТ сектора экономики.

Активность проявляется как в форме инвестирования в ИТ разработки, так и в форме финансовой поддержки объектов рассматриваемой сферы. Современные системы по внедрению инновационных элементов в действующие бизнес-процессы на данный момент не получили еще широкого распространения как закономерного развития экономики, однако есть примеры определённых технологических платформ, которые актуальны для узкого круга заказчиков. Структурный подход в процессе разработки проекта внедрения инноваций на базе информационных технологий позволяет не только эффективно реализовывать дан-

ные проекты, но и прозрачно отображать данные о состоятельности нововведений.

### **Заключение**

Сформированные базы данных на основе собранной информации помогают совершенствовать программное и техническое оснащение проекта, из которых далее строится понимание о его потенциале. ИТ холдинги имеют достаточную экономическую, ресурсную и информационную базу для поддержки информационных проектов по внедрению. Объединение нескольких юридических лиц в группу компаний образуют синергический эффект, который способен поддерживаться на длительной дистанции без существенного отклонения от основных целей и задач конкретный

компаний, входящих в группу.

Динамика по большинству компонентов инновационного индекса положительна. Так, повысилась и без того высокая позиция по показателям развития человеческого капитала (29-е место в ГИИ-2021 против 30-го годом ранее). Однако слабость институтов, несмотря на наметившийся прогресс (67-е место против 71-го в ГИИ-2020), по-прежнему негативно влияет на итоговую эффективность инновационного развития. По обоим компонентам индекса, характеризующим масштабы и использование результатов научной и креативной деятельности, наблюдается улучшение позиций (+2 и +4 строки соответственно).

### *Литература*

1. Антропов А.С. Стратегический менеджмент в инновационных организациях: системный анализ и принятие решений: Учебник. М: ИНФРА-М, 2020. 394 с.
2. Артемова П.О. Исследование прогнозного новшества на наличие стратегического соответствия в диверсифицированном регионе // Экономика инновационных решений. 2020. № 2. С. 46-51.
3. Бабин А.К. Антикризисное управление. М.: СПб, 2021. С. 111.
4. Бузкова А.А. Управление трансфером технологических инноваций: отраслевая цепочка ценностей // Проблемы теории и практики управления. 2021. № 1. С. 118-120.
5. Дружко Т.А. Инновации в управлении персоналом в коммерческом банке: монография. Алт. ин-т труда и права (фил.) Образоват. учреждения профсоюзов «Акад. труда и социал. Отношений». Азбука, 2022. 143 с.
6. Иванин П.И. Гармоничный инновационный менеджмент. М.: ЛИБРОКОМ, 2021. 140 с.
7. Игнатенко К.О. Реализация эффективной конкурентной политики ЕС в сфере инноваций посредством общего интеллектуального права // Законы России: опыт, анализ, практика. 2019. № 2. С. 19-23.
8. Комарова Т.И. Профессиональные компетенции менеджера инновационного типа. Изд-во ААЭП, 2021. 118 с.



УДК 332.1: 338.2

## Системность в методологии моделирования цикличности аграрного развития

**О.А. Репушевская**, кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры международного бизнеса и таможенного дела,  
ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», г. Москва

*Особенности, присущие цикличности развития продовольственных рынков и ассоциированного с ними агропромышленного комплекса, способствуют выделению аграрных кризисов из всего круга кризисных явлений в экономике. Вопросы, связанные с моделированием такого развития и методологией управления им, ввиду недостаточной разработанности данной темы, несомненно, представляют значительный интерес. В работе рассмотрено использование междисциплинарных методологических подходов, положений теории хаоса, бифуркационной модели кризисов и концепции системности применительно к описанию развития агросферы. Намечены перспективы дальнейшего изучения проблемы.*

Агропромышленный комплекс, аграрные кризисы, продовольственный рынок, бифуркационное развитие, системный подход, синергетика, теория хаоса.

## Systemicity in the methodology of modeling the cycle of agricultural development

**O.A. Repushevskaya**, candidate of economic sciences, associate professor,  
associate professor of the Department of International Business and Customs G.V. Plekhanov, Moscow

*Features inherent in the cyclical development of food markets and the agro-industrial complex associated with them contribute to the selection of agrarian crises from the entire range of crisis phenomena in the economy. Issues related to the modeling of such development and the methodology for managing it, due to the insufficient development of this topic, are undoubtedly of considerable interest. The paper considers the use of interdisciplinary methodological approaches, the provisions of the theory of chaos, the bifurcation model of crises and the concept of consistency in relation to the description of the development of the agrosphere. Prospects for further study of the problem are outlined.*

Agro-industrial complex, agrarian crises, food market, bifurcation development, systems approach, synergetics, chaos theory.

Восприятие цикличности развития продовольственных рынков и агропромышленного комплекса, а также проблемы аграрных кризисов сегодня находится в одной плоскости, что обусловило возникновение целого ряда концепций и моделей, описывающих частные случаи взаимосвязанности цикличности и возникновения кризисных состояний. Такое положение вещей не случайно и явилось следствием синергетической интеграции обособленных представлений о кризисах, разного рода циклических теорий экономического развития, положений общей теории систем, эволюционизма, теории хаоса и ряда иных междисциплинарных учений.

Привлекательность циклических моделей, очевидно, обусловлена наличие

у них значительного прогностического потенциала. «Отличие циклов как схемы членения истории и исторического времени от обычных периодов заключается, во-первых, в наличии однообразного механизма их смены, во-вторых, в примерно одинаковой продолжительности циклов...» [8, С.359]. Таким образом (и это в полной мере справедливо и для исследований, посвященных аграрным кризисам), установление закономерностей, присущих циклическому развитию продовольственного рынка, а также определение причинно-следственных связей, обуславливающих наступление всевозможных кризисных состояний, дает возможность к антиципации его последующего экономического (а в ряде случаев – и исторического) развития.

Значительная часть современных исследований, посвященных аграрным кризисам, их инициации и развитию в связи накоплением в рыночной системе внутренних противоречий, а также негативным воздействием, оказываемым на рынки продовольствия теми или иными факторами, сфокусирована главным образом на изменениях рыночной конъюнктуры, на наш взгляд, совершенно незаслуженно обходя вниманием концептуальные закономерности кризисного развития агропромышленного комплекса (АПК) и ассоциированных с ним рынков. Вместе с тем, как показывает практика, довольно часты ситуации, в которых аграрные кризисы различных масштабов становятся результатом опосредованного через продовольственный рынок воздействия на АПК таких факторов, как, например, технологические скачки, вызывающие появление и рост предложения конкурирующих с традиционно производимыми объектами рынка субституттов.

В целом, жизнедеятельность социально-экономических систем, частным случаем которых являются продовольственные рынки, проявляется в двух основных аспектах, первый из которых связан с поддержанием ключевых, параметров рынка, определяющих его целостность и возможность выполнения им своего назначения, состоящего в формировании функциональных связей между спросом и предложением, а второй – в развитии, т.е. исторически-последовательном качественном изменении, отражающим адаптацию к изменениям обуславливающего деятельность рынка социально-экономического пространства. Оба этих аспекта существуют и реализуются одновременно.

Сегодня в экономической науке наблюдается тенденция к моделированию циклического эволюционного развития продовольственных рынков с позиций синергетического подхода и такого раздела математического анализа, как теория катастроф. Достаточно разрабо-

танный математический аппарат, имеющийся в распоряжении исследователей, позволяет осуществлять наглядную оценку поведения сложных динамических систем и моделирование ситуаций, в которых плавное количественное изменение отдельных параметров функционирования таких систем вызывает в них резкие качественные изменения способно вызвать их разрушение.

Следствием совместного использования одной из составных частей теории катастроф – бифуркационной модели кризисного развития и общей теории систем является такой взгляд на рынки продовольствия, в котором их развитие оценивается посредством изучения вероятности качественных переходов в т.н. критических точках (репетициях). Применение этого подхода позволяет не только оценить соответствующие вероятности, но и выявить причинно-следственные связи, существующие между конъюнктурой рынка, параметрами внешней среды и возможностями негативных сценариев развития. Графическое представление данной модели, описанной с позиции общей теории систем в работах ряда авторов [1,3,9] в формализованном виде представлено ниже (рис. 1).

Здесь функция  $F(S,t)$ , отражает изменение конъюнктуры рынка с течением времени и зависимости такой конъюнктуры от множества показателей  $S$ , описывающих её состояние в каждый конкретный момент. В процессе эволюционного развития (1) рынок приходит к некоторой точке ( $S_{кт}$ ), в которой монотонность функции нарушается и перед рынком возникает необходимость выбора одного из потенциально возможных состояний: качественно изменится, обеспечив тем самым свою дальнейшую успешную деятельность (2), либо перейти в фазу кризисного развития (3), способной привести его к гибели.



Рисунок 1 – Бифуркация в эволюционном развитии продовольственного рынка

Вообще, моделирование развития продовольственных рынков может осуществляться с использованием либо эволюционного, либо бифуркационного подходов. Эволюционный взгляд основывается на неизменности базовых характеристик рынка и, как и классическая экономика, предполагает совершенную детерминированность, линейность и предсказуемость любых трансформаций.

С позиций синергетического подхода нарастание количества существующих в экономической системе – продовольственном рынке – внутренних противоречий и уменьшение степени её устойчивости происходит именно на эволюционном этапе развития. При этом дестабилизация и последующий переход рынка на кризисную канву протекают по определенному сценарию, обуславливаемому тем, какие слабые места, воздействие на которые способно вызвать существенные негативные последствия, имеются в его внутренней структуре и системе связей, обеспечивающих взаимодействие рынка с окружающей средой.

Таким образом, одним из важных следствий использования синергетического подхода является вывод о том, что особенности сценария дестабилизации соответствующих рынков и последующее развитие аграрных кризисов преимущественно обуславливаются не характером и спецификой действия всевозможных дестабилизирующих факторов, а их внутренними изъянами [6, С. 148].

Синергетикой в изучении кризисов в экономических системах постулируется достаточно важный в настоящем контексте вывод о том, что видимая хаотичность социально-экономического пространства, являющегося средой деятельности продовольственного рынка, и всё множество генерируемых таким пространством факторов, способных инициировать развитие аграрных кризисов, в действительности представляют собой сложную и на первый взгляд непредсказуемую разновидность упорядоченности. В этой связи такое пространство может быть представлено в виде одного из инструментов управления.

Казалось бы, сама природа хаоса исключает возможность каких-либо управляющих воздействий. Между тем именно неустойчивость траекторий изменений, протекающих в таких квази-хаотических системах, способствует их чрезвычайной чувствительности к управлению [5]. Здесь желаемый результат может достигаться за счет одного или нескольких незначительных воздействий на траектории развития, а правильный выбор таких воздействий зачастую способен вызвать желаемые изменения. Говоря иначе, именно сложные открытые системы, постоянно взаимодействующие с другими подобными системами и находящиеся под влиянием значительного количества факторов внешней среды, способны демонстрировать не только хорошую управляемость, но и значительную пластичность.

С позиций изучения природы аграрных кризисов и порождающих такие кризисы факторов выводы синергетического подхода к описанию экономиче-

ских закономерностей являются весьма интересными еще и потому, что здесь хаотически неустойчивые процессы взаимодействия рынка продовольствия с постоянно изменяющимися факторами внешнего социально-экономического пространства рассматриваются в достаточно протяженной перспективе. Именно это позволяет увидеть то, что в действительности такие процессы являются стабильными и упорядоченными, и влечет за собой, на первый взгляд парадоксальное, заключение о том, что необходимым условием стабильности рынка является неустойчивость (изменчивость) отдельных его компонентов.

Постоянные изменения факторов внешней среды и хаотичность таких изменений, являющиеся наиболее частой причиной кризисных явлений в АПК, с рассмотренных выше позиций выполняют важнейшие функции в процессах самоорганизации рынков и их самоуправления. Ключевые из таких функций представлены на рисунке 2 [4, С. 146].

**Положения  
теории  
хаоса**

Хаос является ключевым фактором обновления продовольственного рынка

Хаос инициирует механизмы выбора одной из потенциальных возможностей развития рынка

Хаос является основным фактором приспособления продовольственного рынка к изменениям внешней среды

Хаос подготавливает рынок продовольствия к различным возможным вариантам будущего развития

Хаотичные воздействия синхронизируют темпы изменения отдельных рыночных подсистем, способствуя сохранению целостности самого рынка

Рисунок 2 – Применение основных положений теории хаоса к описанию аграрных кризисов

Резюмируя изложенное, можно сделать следующие выводы:

1) именно изменения внешней среды обуславливают упорядоченность

продовольственных рынков, определяют их базовые системные свойства и обуславливают состояние рыночной конъюнктуры;

2) устойчивость процесса развития продовольственных рынков и их способность к адекватной реакции на стохастические возмущения внешней среды является следствием их упорядоченности [2, С. 118].

Синергетическая концепция и вытекающая из нее бифуркационная теория кризисов, исходя из которых – развитие рынка есть не просто чередование периодов линейного изменения его параметров и некоторого числа кризисных точек, а представляет собой постоянный динамический синтез хаоса и упорядоченности – позволяют построить максимально адекватную реальности модель такого развития, практическое использование которой, несомненно, будет более эффективным, чем применение традиционных подходов.

Таким образом, в контексте оценки процессов зарождения и развития аграрных кризисов следует отметить, что важнейшей задачей управляющей подсистемы продовольственного рынка становится не полное искоренение эффектов, возникающих в результате воздействия на него тех или иных негативных факторов, а достижение наиболее оптимального для реализации назначения рынка соотношения между этими воздействиями и его организационной структурой.

Говоря иначе, целью применения синергетического подхода в управлении развитием продовольственного рынка является выбор наиболее желаемого из существующих в каждый конкретный момент времени путей такого развития (аттракторов). Использование же эффективных механизмов выхода на такие аттракторы и минимизации критических рисков, связанных с возможной реализацией негативных сценариев, способно не только минимизировать период, в течение

которого назревает и реализуется аграрный кризис, но и существенно уменьшить связанные с этим материальные издержки. Модель управления рынком должна согласовываться со структурой внешнего социально-экономического пространства и его хаотично изменяющимися факторами, а первоочередным назначением такой модели должно являться стимулирование заложенных в самом рыночном механизме возможностей к адаптации и развитию.

Таким образом, неустойчивость сегодня становится ключевым свойством продовольственных рынков, находящихся в условиях трансформаций, обусловленных существенными цивилизационными, культурными, политическими, экономическими и социальными изменениями, порождающими всё новые и новые типы факторов, способных оказать негативное влияние на рыночную конъюнктуру.

Большинством авторов аграрные кризисы оцениваются с прикладной точки зрения, предполагающей поиск инструментов, способных не допустить развитие таких кризисов, смягчить либо нивелировать их негативные последствия. Вместе с тем, следует отметить, что рассматривать отмеченный круг вопросов изолировано от подсистемы управления рынком не всегда целесообразно, поскольку деятельность таковой, очевидно, является неотъемлемой частью комплекса повседневных взаимоотношений между субъектами рыночных отношений. Более того, задачи так называемого «антикризисного управления» сегодня невозможно сколь-либо эффективно решать без учёта проявляющихся в современной мировой и российской экономике тенденций трансформационного характера, которые имеют в своем основании социально-экономические, социокультурные и социально-политические факторы, определяющие внешние условия деятельности АПК и соответствующих рыночных механизмов.

К таким факторам, в частности, можно отнести:

-смену политических режимов и моделей хозяйствования;

-глобализацию и увеличение значения межрыночных связей;

-неуклонное уменьшение конкурентоспособности продукции отечественного АПК;

-непрестанную трансформацию технологического фундамента экономики;

-качественное изменение базовых параметров рыночной среды, условий и методов труда;

-внешнеполитическое и внешнеэкономическое давление на российский бизнес.

Результатом действия данных факторов становится формирование не-

стабильной социально-экономической среды, по сути, представляющей собой конгломерат разнонаправленных трансформационных процессов, протекающих с различной интенсивностью и заставляющих осуществлять переоценку значимости взаимной связанности различных подсистем системы «продовольственный рынок».

Всё, указанное выше, обуславливает необходимость использования в изучении закономерностей функционирования и развития рынка системного подхода. Именно системный подход даёт возможность к корректной дифференциации и адекватному целям управления структурированию ключевых элементов исследуемой системы, а также позволяет оценить влияние на указанные процессы каждого из отмеченных выше факторов.

#### *Литература*

1. Артюхов В.В. Общая теория систем: Самоорганизация, устойчивость, разнообразие, кризисы. М.: Книжный дом «Либроком», 2010. 224 с.
2. Бранский В.П. Социальная синергетика как постмодернистская философия истории // ОНС. 1999. № 6. С. 118.
3. Дафт Р.Л. Теория организации / пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова. М.: Юнити – Дана, 2006. 736 с.
4. Курдюмов С.П., Князева Е.Н. Козволюция сложных социальных структур: баланс доли самоорганизации и доли управления // Материалы Первой международной научно-практической конференции «Стратегии динамического развития России: единство самоорганизации и управления». Том 1. М.: Изд-во «Перспект», 2004. С. 141-148.
5. Полтерович В.М. На пути к новой теории реформ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cemi.rssi.ru/rus/publicat/e-pubs/ep99004.htm> (дата обращения 10.08.2022).
6. Репушевская О.А. Характеристика инфраструктуры регионального продовольственного рынка в конкурентных условиях // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2022. № 2. С. 149-154.
7. Репушевская О.А. Функционирование системы товародвижения продовольственной продукции в условиях цифровизации региональной кооперации // Вопросы региональной экономики. 2022. № 1(50). С. 95-102.
8. Савельева И.М., Полетаев А.В. История и время. В поисках утраченного. М.: Языки русской культуры, 1997. 800 с.
9. Урманцев Ю.А. Общая теория систем: состояние, приложения и перспектива развития // Система. Симметрия. Гармония / под ред. В.С. Тюхтина. М.: Мысль, 1988. С. 38-124.
10. Финансовый менеджмент: учебное пособие. 2-е изд., перераб и доп. / под общей ред. Н.А. Адамова. М.: ЗАО ИД «Экономическая газета», 2011.

УДК 332.025  
ГРНТИ 06.56.02

## Использование муниципального имущества с применением цифровых технологий

**Е.В. Рожков**, аспирант кафедры экономики предприятий,  
**В.Ж. Дубровский**, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятий,  
ФГБОУВО «Уральский государственный экономический университет» (УрГЭУ), г. Екатеринбург

*Актуальность изучаемого материала бесспорна и представляет собой проблему подвергаемую обсуждению на муниципальном уровне.*

*Целью исследования является определение необходимости применения новых цифровых технологий при управлении муниципальной собственностью.*

*Задача статьи заключается в определении наличия нормативной базы при реализации новых процессов в экономике по цифровизации собственности.*

*В работе авторами применяется общенаучный метод познания местных особенностей использования цифровых технологий.*

*Новизна статьи состоит в определении образующихся экономических отношений между властями и бизнесом.*

*По мнению авторов, результаты исследования применительно к муниципальному образованию могут являться примером для органов власти на любом уровне.*

*На сегодняшний день не достаточно используются цифровые технологии при управлении собственностью на уровне муниципалитета.*

Цифровизация, цифровые технологии, цифровая платформа, собственность.

## Use of municipal property with application of digital technologies

**E.V. Rozhkov**, Applicant, Department of Economics of Enterprises,  
**V.Zh. Dubrovsky**, Dr.Sci(Econ.), Professor, Director of the Institute of Economics,  
FSBUVO Ural State University of Economics (Ural State Economic University), Yekaterinburg

*The relevance of the studied material is indisputable and is a problem that is subject to discussion at the municipal level.*

*The purpose of the study is to determine the need for the use of new digital technologies in the management of municipal property.*

*The purpose of the article is to determine the existence of a regulatory framework for the implementation of new processes in the economy for the digitalization of property.*

*In the work, the authors apply the general scientific method of learning the local features of the use of digital technologies.*

*The novelty of the article lies in the definition of emerging economic relations between the authorities and business.*

*According to the authors, the results of the study in relation to the municipality can be an example for authorities at any level.*

*Today, digital technologies are not used enough in property management at the municipal level.*

Digitalization, digital technologies, digital platform, property.

### 1. Введение

Комфортный для жизни и современно развивающийся мегаполис – это отцифрованный город (т.е. цифровой двойник города) и на его основе создание развивающегося города – «умного города» [28; 29; 30].

Эволюция развития человеческого общества сегодня направлена к

ноосфере и нооэкономике, к новой индустриализации [3, С. 209].

Город Пермь является краевым центром Пермского края. Общая площадь города – 799,68 кв.м [18].

Муниципальное имущество города Перми на 2020 год состояло из объектов инженерной инфраструктуры – 18996 ед., с балансовой стоимостью

17241 млн. руб.; различные сооружения – 686 ед., с балансовой стоимостью 17675 млн. руб.; жилой фонд – 19637 ед., с балансовой стоимостью 7638 млн. руб.; нежилой фонд – 3111 ед., с балансовой стоимостью 16811 млн. руб.; земельные участки – 1686 ед.; движимое имущество (транспортные средства – 763 ед., с балансовой стоимостью 7530 млн. руб. и прочее движимое имущество – 2077 тыс. ед.); муниципальные предприятия – 7 шт. и муниципальные учреждения – 423 шт. [8].

Всё больше учёных говорят о технологической конкуренции, которая усиливается на фоне ускоренной цифровой трансформации рынков и возникающих «войн стандартов» [15, С. 35].

Также, учёными отмечается о формировании новой научной парадигмы, охватывающей теории и концепции институциональной, эволюционной экономики, мезоэкономики, экономики сложности и т.д. [2, С. 128].

Переход к новому технологическому укладу, внедрение цифровых технологий, акцент на инновационную составляющую национальной экономики предопределили цифровое развитие экономики [23, С. 278].

И одной из важнейших задач в нашей стране является цифровая трансформация экономики и социальной сферы [1, С. 612].

Развитие цифровой экономики, цифровизации находит своё отражение в документах стратегического планирования регионального и муниципального уровней [4].

Цифровые технологии всё больше внедряются в сферу оказания государственных и муниципальных услуг, как для физических, так и для юридических лиц [27].

Территориальность присуща любым экономическим процессам, ибо их реализация происходит на конкретной территории, в реальном пространстве [20, С. 6].

Цифровое управление муниципальной собственностью позволяет решить задачу объединения несколько видов учёта, осуществляемого муниципалитетом, в единой информационной системе [24].

Теоретико-методологическая актуальность данной работы заключается:

- во-первых, в недостаточной освещённости анализов по управлению муниципальной собственностью;

- во-вторых, не определена роль цифровых технологий в операциях по управлению собственностью.

Цель исследования заключается в необходимости общественного контроля за использованием муниципального имущества.

В работе авторами применяется общенаучный метод познания местных особенностей внедрения и развития цифровизации при использовании муниципального имущества.

Практическая значимость статьи заключается в выявлении необходимости научного подхода в управлении процессами, связанными с внедрением новых цифровых технологий при использовании муниципального имущества.

## 2. Обзор литературы

Вопросы о цифровизации изучали российские авторы, такие как: Буторина О.В., Гузиева С.М., Дубровский В.Ж., Стырин Е.М. и другие и зарубежные: Amar N., Badinter R., Chuck L.B., Clement-Fontaine M., Lobel O., Winsor J. и другие.

В основном научные изыскания направлены на изучение особенностей формирования цифровой экономики, сфер реализации цифровой экономики [6, С. 24].

От прогнозов до действия, чтобы придать серьёзный импульс экономическому развитию, путь лежит через ресурсы, которые должны быть представлены в виде серьёзных инвестиций [5].

Для нашей страны, стратегиче-



ски важным приоритетом должна стать новая индустриализация, нацеленная на создание новых секторов, базирующихся на автоматизации производств и широким использованием цифровизации процессов, модернизации существующих производств на инновационной основе [22, С. 140].

В процессах управления применение достижений в области компьютерных технологий является одним из трендов совершенствования систем управления [12].

По мнению Масленникова М.И. новейшие технологии пока занимают лишь процент существующих традиционных технологий их производства и потребуются какое-то время для работы учёных, бизнеса, правительственных структур, чтобы появились положительные результаты [13, С. 1232].

Миронова Л.В. считает, что цифровая экономика рассматривается как техническая и технологическая проблема в обработке с высокой скоростью массивов данных (BD), как инфраструктурный проект и как средство общения в рамках парадигмы развития человеческого общества [14].

Без принятия мер институционального характера цифровизация в распределении и обмене может не дать ожидаемого положительного экономического эффекта [16, С. 111, 112].

Степанова И.С. и Воротников А.М. считают, что преимуществом цифровизации общества становится создание цифровых платформ [21].

### 3. Методы исследования

Задача проведённого исследования состоит в формировании оценки промежуточного этапа цифровизации имущества. Цель статьи – побудить читателя поставить перед самим собой вопрос, в каком социально-экономическом положении находятся собственность или этапов методического подхода по прове-

дению процедуры оценивания цифровизации.

Например, в Европейских странах, рассчитывается «Индекс цифровой экономики и общества» (индекс суммирует оценки по цифровым показателям и отражает цифровую конкурентоспособность резидентов стран Евросоюза) [25]. А в нашей стране, отсутствует единая методика оценки цифровизации муниципальной собственности и оценки результатов цифровизации услуг предоставляемые муниципальным образованием с использованием городского имущества [7].

Одним из примеров выбора системы управления базы данных и определения методики исследования эффективности записи данных в условиях ограниченности вычислительных ресурсов [7]:

- инициализация виртуальных машин [10].

### 4. Результаты исследования

Цифровизация муниципального имущества позволит преобразовать потоки аналоговых данных в «цифру» и перевести имеющиеся коммуникации в компьютерные технологии – это будет первым шагом к достижению цели цифровизации экономики [19, С. 86].

Промежуточный итог цифровым изменениям в муниципальном управлении был подведен на состоявшейся в Перми в апреле 2021 г. стратегической сессии «Стратегия цифровой трансформации Пермского края – 2030» [8].

Информационная система учёта имущества администрации города Перми представлена в таблице 1.

В таблице 1 представлены данные по муниципальной информационной системе персональных данных «Автоматизированная информационная система управления муниципальным имуществом «SAUMI» [17].

Таблица 1 – Информационная система Департамента имущественных отношений

Наименование ИС	Цели создания ИС	Принадлежность	Ведомственная принадлежность
муниципальная информационная система персональных данных департамента имущественных отношений администрации города Перми	автоматизация и оптимизация управления основными видами деятельности департамента имущественных отношений: ведение имущественного реестра движимого и недвижимого имущества и т.д.	муниципальная	ведомственная

Цифровая трансформация системы муниципального управления призвана создавать качественно новую систему оказания муниципальных услуг и

т.д. [17].

Реализация правомочий собственника муниципального имущества представлена на рисунке 1.

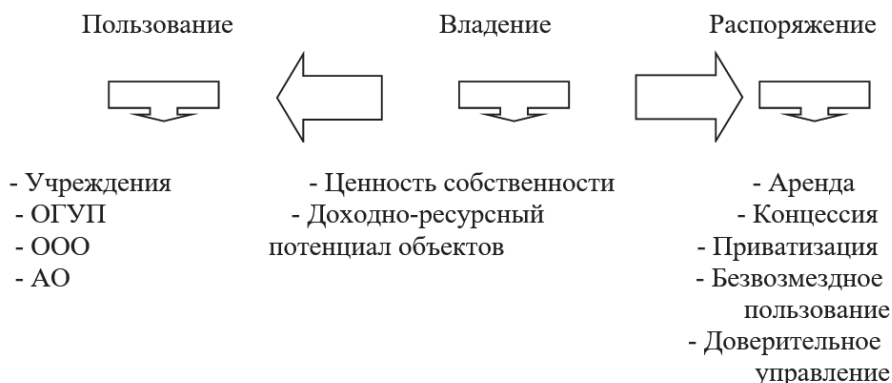


Рисунок 1 – Правомочия собственника муниципального имущества

На рисунке 1. представлены полномочия муниципального образования как собственника муниципального имущества. Наиболее «полным» считается определение права собственности, предложенное английским юристом А. Оноре [26].

По программе «Управление муниципальным имуществом города Перми», местными органами власти реализуются поставленные перед ними задачи. Результаты по реализации этой программы за последние годы представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты программы «Управление муниципальным имуществом города Перми»\*

№ п/п	Наименование цели программы, подпрограммы, задачи, показатели конечного результата	Ед. изм.	2020	2021	2022
	Доля имущества, находящегося в реестре муниципального имущества города Перми	%%	96,2	96,2	96,2
	Объём задолженности в бюджет города Перми по арендной плате за имущество	млн. руб.	124,0	105,4	89,6

\*Источник – Составлено автором.

Ряд показателей по управлению собственностью города Перми представим в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели по управлению муниципальной собственностью Перми

Показатель	По годам		
	2018	2019	2020
Доходы от сдачи в аренду имущества (млн. руб.)	нет данных	111,3	114,7

В 3-ей таблице авторами показаны объёмы денежных средств поступившие в бюджет города за 2019 и 2020 годы, в т.ч. доходы от предоставления на платной основе парковочных мест.

Исследование значимости эффективности управления муниципальной собственности, проведённое на примере

муниципального образования город Пермь, дало понять, в необходимости проработке методик оценки использования городской собственности. На стадии принятия решения (рис. 2) осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий.

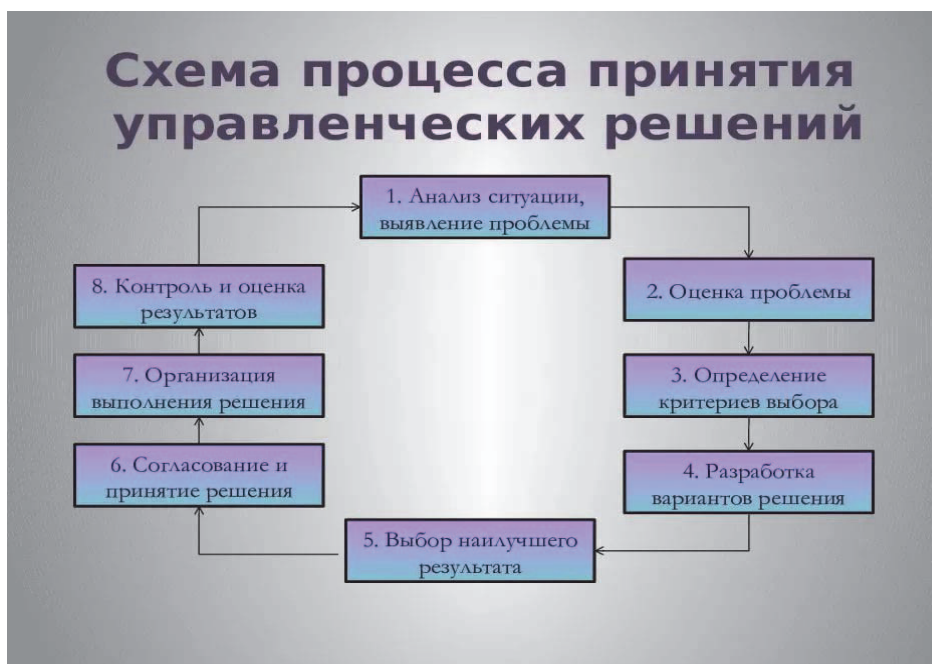


Рисунок 2 – Схема процесса принятия управленческих решений

Схема процесса принятия управленческих решений, как показано на рисунке 2, происходит от анализа ситуации и выявления проблемы до контроля и оценки результатов. Применяя данные процессы к применению цифровых технологий в использовании муниципальной собственности можно указать о необхо-

димости применения единой цифровой платформы управления собственностью на определённой территории и не ограничиваться только одним муниципальным образованием, а использовать во всём регионе (субъекте федерации).

Первый шаг по внедрению цифровых платформ и сервисов вовлечения

жителей муниципального образования город Пермь сделан – у населения города появилась возможность интерактивно управлять городскими процессами («Управляем вместе»), т.е., горожане сами могут как заявлять местным органам власти о необходимости решения той или иной проблемы на территории города или проголосовать за необходимость проведения различных мероприятий направленных на улучшения их качества жизни и удобства их проживания.

Так, например на прошедшей в 2021 году в городе Перми стратсессии был создан пул предложений по изменениям ЖКХ, строительстве, государственном секторе. Итогом работы стал набор инициатив, которые предполагается реализовать в регионе: краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.

Соответственно, как и при внедрении чего-либо нового, имеются ряд трудностей [11], которые необходимо будет преодолевать [9].

## 5. Заключение

На сегодняшний день рано говорить о том, что цифровая платформа управления муниципальным имуществом города Перми будет успешно внедрена и безупречно работать на благо населения муниципального образования. Но, тем не менее, необходимо отметить, что не смотря на имеющиеся пробелы, как в федеральном, так и региональном законодательстве по внедрению цифровых технологий в общественную жизнь, в муниципалитете вполне возможно, в качестве «пилотного» проекта может быть внедрена цифровая платформа управления собственностью, т.к. имеются и коммерческие организации, готовые разработать и представить для органов власти такую систему управления и сотрудники для работы с ней с современным ИТ-образованием (на базе местных высших учебных заведений).

### Литература

1. Андреева Е.Л., Глухих П.Л., Красных С.С. Оценка влияния процессов цифровизации на развитие технологического экспорта регионов России // Экономика региона. 2020. Т. 16. № 2. С. 612-624 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://doi.org/10.17059/2020-2-21>.
2. Анимца Е.Г., Рахмеева И.И. Методология анализа регуляторной среды региона // Общественные науки и современность. 2020. № 6. С. 127-135. DOI: 10.31857/S086904990012502-4.
3. Анимца Е.Г., Рахмеева И.И. Третья институциональная революция и изменение структуры экономических отношений // Научные труды ВЭО России. 2020. Т. 222. № 2. С. 206-218. DOI: 10.38197/2072-2060-2020-222-2-206-218.
4. Антипин И.А. Цифровизация как инструмент трансформации стратегического развития территории // Теория и практика общественного развития. 2018. №. 12(130). С. 90-94 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://doi.org/10.24158/tpor.2018.12.14>.
5. Бакушев В.В., Понеделков А.В., Абрамова И.Е., Еракина Е.А. Цифровая модернизация: вариант российского ускорения развития // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2019. № 9(112). С. 138-140.
6. Гретченко А.А. Сущность цифровой экономики, генезис понятия «цифровая экономика» и предпосылки её формирования в России // Научно-аналитический журнал «Наука и практика» РЭУ им. Г.В. Плеханова. 2018. Т. 10. № 3(31). С. 23-37.
7. Дубровский В.Ж., Рожков Е.В. Оценка развития цифровых платформ по управлению муниципальной собственностью // Экономический журнал. 2021. № 1. С. 6-13.
8. Дубровский В.Ж., Рожков Е.В. Проблемы и эффективность управления муниципальным имуществом с использованием цифровых технологий: опыт муниципального образования «город Пермь» // e-FORUM. 2021. Т. 5. № 3. С. 2.
9. Дубровский В.Ж., Рожков Е.В. Проблемы формирования цифровой платформы управления муниципальной собственностью (на примере города Перми) // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2021. № 1. С. 142-155.
10. Ильин Д.Ю., Никульчев Е.В. Методики оценки эффективности интеграции программно-технологических решений в цифровые платформы // 13 международная конференция «Управление развитием крупномасштабных систем» (MLSD 2020). Москва, 28-30 сентября 2020 года. С. 1623-1628.

11. Ирхин Ю.В. Эффекты использования цифровых технологий в модернизации государственного управления в России // Россия: тенденции и перспективы развития. Ежегодник. Материалы XIX Национальной научной конференции с международным участием. Москва. 2020. С. 111-115.
12. Кузьмина Е.Ю., Жернакова М.Б. Организационные аспекты цифровизации управления // Экономические системы. 2020. Т. 13. № 1(48). С. 95-101.
13. Масленников М.И. Технологические инновации и их влияние на экономику // Экономика региона. 2017. Т. 13. № 4. С. 1221-1235.
14. Миронова Л.В. Государство как платформа в цифровой стране // Новая экономическая политика для России и мира. Международная научная конференция. XXVII Кондратьевские чтения. Москва, 29-30 октября 2019 года. С. 128-138.
15. Орехова С.В., Евсеева М.В. Технологические системы в экономике: гетеродоксальный подход и институциональные основы // Journal of Institutional Studies. 2020. № 12(4). С. 34-53. DOI: 10.17835/2076-6297.2020.12.4.034-053.
16. Плотников В.А. Цифровизация как закономерный этап эволюции экономической системы // Экономическое возрождение России. 2020. № 2(64). С. 104-115. DOI: 10.37930/1990-9780-2020-2-64-104-115.
17. Рожков Е.В. Использование муниципальной собственности (в современных условиях) // Экономика. Социология. Право. 2021. № 1(21). С. 22-26.
18. Рожков Е.В. Комфортная городская среда с учётом строительства мостов (на примере города Перми) // Экономический журнал. 2021. № 1. С. 45-56.
19. Рожков Е.В. Механизмы внедрения цифровых технологий при управлении муниципальной собственностью // Вестник Прикамского социального института. 2021. № 3(90). С. 83-89.
20. Силин Я.П., Анимица Е.Г., Новикова Н.В. Теории экономического роста и экономического цикла в исследовании региональных процессов новой индустриализации // Journal of New Economy. 2019. Т. 20. № 2. С. 5-29. DOI: 10.29141/2073-1019-2019-20-2-1.
21. Степанова И.С., Воротников А.М. Новые возможности для гражданского общества, представляемые цифровыми платформами, на примере цифровой платформы «Арктика 2035» // Арктика 2035: актуальные вопросы, проблемы, решения. 2020. № 1. С.51-57.
22. Усков В.С. Проблемы формирования государственной промышленной политики в условиях цифровизации экономики // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2020. Т. 13. № 6. С. 134-151. DOI: 10.15838/esc.2020.6.72.8.
23. Усова Н.В., Логинов М.П. Цифровая трансформация финансовых услуг в России // Журнал экономической теории. 2021. Т. 18. № 2. С. 277-289 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://doi.org/10.31063/2073-6517/2021.18-2.9>.
24. Фролова Е.А., Щербень Е.Г. Цифровая экономика: муниципальный аспект // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2019. № 1(75). С. 17-21.
25. Цхададзе Н.В. Состояние цифровой экономики в странах Евросоюза // II Всероссийская с международным участием научно-практическая конференция «Тенденции развития Интернет и цифровой экономики». Симферополь – Алушта. 30 мая – 1 июня 2019 года. С. 118-121.
26. Чердакова Л.А. Право собственности муниципальных образований: некоторые особенности осуществления и правового регулирования // Сибирский юридический вестник. 2015. № 2(69). С. 52 - 56.
27. Шмыгова А.А., Лысенко А.А., Шеметова Н.К. Развитие суперсервисов в условиях цифровизации государственных услуг // Молодёжь и наука. 2020. № 9. С. 54.
28. Ballester F., Perez M. El papel del Estado ante la digitalizacion de la economia. Estrategia digital // ICE, Ministerio de Economia, Industria y Competitividad. Julio-Agosto. 2017. № 897. pp. 113-130.
29. Kareem Moxley A., Kazlouski V., Setralenka I. The genesis of audit and its role in banking // The balanced development of national economy under the conduction of modern world transformations. Daugavpils. 2019. pp. 196-203.
30. Kazlouski V., Zhou W. The paradigm of the «University 4.0» // The balanced development of national economy under the condition of modern world transformations. Daugavpils. 2019. pp. 176-186.

УДК 332.8

## Проблемы коммунального хозяйства Ростовской области

**Н.В. Сергеева**, кандидат экономических наук,

доцент кафедры менеджмента и государственного муниципального управления,  
ФГБОУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления им. К. Г. Разумовского»,  
г. Москва,

**О.В. Азаров**, магистрант,

ЧОУ ВО «МУ им. С.Ю. Витте», г. Москва

*Коммунальный комплекс является важным элементом жизнедеятельности, а значит определяет необходимость государственного регулирования. Эффективность управления в данной сфере позволяет формировать качественные показатели уровня жизни населения. Коммунальный комплекс касается каждого гражданина, проживающего в Российской Федерации, а соответственно проблемы повышения эффективности и внедрения инноваций являются сферой интересов как органов исполнительной власти, так и общественности.*

*В статье обосновывается необходимость модернизации коммунальной сферы и определяются формы и методы реализации инновационной стратегии предприятий жилищно-коммунальной сферы, на примере Ростовской области.*

Реформа ЖКХ, жилищно-коммунальное хозяйство, ЖКХ.

## Problems of public utilities in the Rostov region

**N.V. Sergeeva**, Ph.D., Associate Professor Management and Government Municipal Administration chair,  
K.G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management, The First Cossack University,  
Moscow,

**O.V. Azarov**, magistrand, Witte Moscow University

*The communal complex is an important element of life activity, which means it determines the necessity of government regulation. The effectiveness of management in this area allows to form quality indicators of living standards of the population. The communal complex concerns each citizen living in the Russian Federation and therefore the problems of improving efficiency and innovation is the sphere of interest of both the executive authorities and the public.*

*The article substantiates the necessity of modernization of communal sphere and defines the forms and methods of realization of innovative strategy of enterprises of housing and communal sphere, on the example of Rostov region.*

Reform, housing and communal services.

### Введение

Система управления жилищно-коммунальным хозяйством муниципальных образований РФ находится в состоянии непрерывного реформирования. Проблемы эффективного функционирования жилищно-коммунального хозяйства затрагивают интересы каждого гражданина. Данные исследования, проводимого всероссийским центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ) свидетельствуют, что только 60% жителей России удовлетворены качеством коммунальных услуг [9]. Следует отметить недостаточно высокие темпы роста уровня удовлетворенности населения

качеством жилищно-коммунальных услуг, что вызывает необходимость более глубокого изучения структуры и содержания исследуемого явления.

### Методология

Анализ научной литературы показал, что существует большое количество определений понятия ЖКХ, однако нет единого подхода к его трактовке. Анализ определений данного термина, содержащихся в научных трудах различных авторов [3, 4], мы пришли к выводу, что жилищно-коммунальное хозяйство – это сложный механизм, обеспечивающий граждан необходимыми для комфортного проживания условиями, прямо

влияющими на качество и уровень жизни. Основная цель ЖКХ заключается в обеспечении надёжной деятельности систем жизнеобеспечения населения, повышении качества жилищно-коммунальных услуг в сочетании с оптимизацией затрат и социальной защиты населения.

Основными формами управления сферой ЖКХ в России являются: управляющие компании, жилищно-строительные кооперативы и ТСЖ (товарищество собственников жилья). В качестве объекта управления ЖКХ выступают многоквартирные дома.

В мировой практике выделяют различные подходы к управлению сферой ЖКХ. Например, в Великобритании и Германии каждый житель самостоятельно выбирает поставщика ресурсов и заключает договор – водоснабжение, электро- и газоснабжение, в Польше существует акционерное общество со 100%-й государственной собственностью, которое предоставляет все виды коммунальных услуг; в Финляндии существует централизованное водоснабжение и отопление.

П. Риджуэй выделяет следующие функции субъекта ЖКХ: улучшать и обеспечивать соблюдение стандартов в жилищном секторе, включая многоквартирные дома, пустующие дома и арендованное жильё; проводить экспертные консультации по вопросам жилья; вести жилищный реестр, проводить оценку потребностей в жильё и поддержке претендентов на жильё; управлять фондом временного жилья; обеспечивать помощь в координации и предоставлении консультаций и услуг поддержки. Вышеназванные функции определяются на основе следующих таких факторов как экономические, производственные, социальные, географические, демографические, экологические [5].

Структура сферы ЖКХ довольно сложна, регулируется большим количеством специфических нормативно-

правовых актов. К коммунальной инфраструктуре относятся: централизованные системы водоснабжения и водоотведения, объекты сбора, хранения, переработки твердых коммунальных отходов, очистные и гидротехнические сооружения, объекты городского трудоустройства.

На законодательном уровне сфера ЖКХ регулируется многочисленными нормативно-правовыми актами, основным из которых выступает жилищный Кодекс РФ [1]. Особую роль при построении работы коммунального комплекса играют документы стратегического характера, которые разрабатываются, как на федеральном уровне, так и на уровне отдельных субъектов РФ [6]. Анализируя количество документов, регламентирующих сферу ЖКХ можно отметить трудоемкость процесса учета всех нюансов законодательства при разработке концепции и реализации проекта в рамках государственно-частного партнерства, отсутствие комплексного подхода, многочисленные изменения, вносимые в законодательство, отсутствие методологии, отражающей навигацию по документам. Заинтересованными участниками возникающих в сфере ЖКХ отношений являются органы публичной власти, потребители ЖКУ и хозяйствующие общества в сфере ЖКХ (исполнители ЖКУ).

#### **Особенности жилищного фонда Ростовской области**

Многочисленность субъектов управления в сфере ЖКХ Ростовской области обуславливает необходимость формирования сложной многоуровневой системы управления, ориентированной на повышение качества оказываемых жилищно-коммунальных услуг.

Численность населения Ростовской области составляет 4,2 млн человек, поэтому регион занимает шестое место по данному показателю среди всех субъектов РФ.

В структуре исполнительной

власти за жилищно-коммунальное хозяйство отвечают Министерство жилищно-коммунального хозяйства и Департамент капитального ремонта.

Структурными элементами коммунального комплекса региона выступают жилищный фонд и системы инженерного обеспечения.

Основными показателями официальной статистики, отражающими эффективность управления жилищно-коммунальным хозяйством, являются:

- общая площадь жилых помещений;
- благоустройство жилищного фонда;
- качественное состояние и работоспособность инженерных сетей и

других основных фондов предприятий ЖКХ;

- темпы обновления основных фондов и инвестиций в сферу ЖКХ;
- доля убыточных организаций и темпы ее изменения в сфере ЖКХ;
- динамика задолженности платежей за жилое помещение и коммунальные услуги;
- объем задолженности населения за жилое помещение и коммунальные услуги.

Согласно данным Росстата за 2021 год, величина жилищного фонда в Ростовской области составила 247,734.4 тыс. кв. м., при этом в среднем на одного жителя области приходилось 19.9 кв. м. Данные за период с 2007 по 2021 год представлены в таблице 1 [7].

**Таблица 1 – Динамика изменения площади жилого фонда в городах Ростовской области, млн. кв.м.**

Города	2007	2010	2013	2016	2019	2021	Темпы роста % 2021/ 2010
г. Ростов-на-Дону	22,1	24,3	26,48	28,87	31,9	33,85	139,3
г. Азов	1,56	1,65	1,73	1,89	2,08	2,2	132,9
г. Батайск	1,96	2,07	2,27	2,57	3,0	3,29	159,2
г. Волгодонск	3,38	3,6	3,77	3,96	4,19	4,3	119,0
г. Гуково	1,45	1,45	1,45	1,47	1,46	1,48	102,1
г. Донецк	1,0	1,03	1,04	0,96	1,2	1,21	117,8
г. Зверево	541,3	544,7	544,8	546,7	551,1	553,9	101,7
г. Каменск-Шахтинский	1,87	1,92	1,93	1,95	2,01	2,03	106,0
г. Новочеркасск	3,59	3,72	3,98	4,27	4,18	4,52	121,5
г. Новошахтинск	2,07	2,13	2,19	2,22	2,24	2,26	106,0
г. Таганрог	5,29	5,54	5,79	6,49	7,0	7,2	129,9
г. Шахты	4,35	4,85	4,9	4,98	5,09	5,2	107,3

Наиболее значительный прирост до исследуемому показателю наблюдается в городе Батайск, где площадь жилых помещений за указанный период выросла в 1,59 раза. Ростов-на-Дону находится на 1 месте, продемонстрировав прирост на в 39% к уровню 2007 года.

Уровень благоустройства жилого

фонда в Ростовской области, а именно удельный вес общей площади жилых помещений, оборудованной одновременно водопроводом, водоотведением, отоплением, горячим водоснабжением, газом или напольными электроплитами в Ростовской области составлял за 2021 год – 89,7%, в 2020 году – 84,6%, в 2019



году – 79,8%.

Количество семей, состоящих на учете в качестве нуждающихся в жилых помещениях, ежегодно сокращается, что подтверждается статистикой. Так в 2019 году в очереди на улучшение жилищных условий значилось 62,4 тыс. семей, а в 2020 году – уже 55,3 тыс. семей, то в 2021 году – 57,6 тыс. семей. Число семей, получивших жилые помещения и улучшивших жилищные условия в 2019 году – 2,5%, в 2020 году – 2,2%, в 2021 году – 2,4%.

На величину тарифов на жилищно-коммунальные услуги услуги в кон-

кретном доме влияют такие факторы, как уровень благоустройства придомовой территории, наличия в доме коммунального оборудования, степень износа сооружений и коммунальных сетей.

В таблице 2 представлена динамика изменения показателей, отражающих уровень благоустройства жилищного фонда по видам коммунальных услуг.

Следует отметить высокий уровень обеспеченности жилого фонда Ростовской области коммунальным оборудованием.

Таблица 2 – Благоустройство жилищного фонда Ростовской области в период с 2019 по 2021 гг., % [8]

Год	Жилищный фонд, оборудованный:					
	Водо-провод	Кана-лизация	Ванна/душ	Газ	Горячее водоснабже-ние	Наполь-ные элек-тро-плиты
2019	98,5	98,3	93,5	43,5	93,1	55,9
2020	98,5	98,3	93,5	43,5	92,8	56,5
2021	98,6	98,4	93,5	43,5	98,1	57,0

### Проблемы жилищно-коммунального комплекса Ростовской области

Несмотря на высокий уровень обеспеченности жилого фонда Ростов-

ской области в целях исследования необходимо провести анализ изношенности коммунальных сетей (рис. 1).



Рисунок 1 – Коммунальные сети, нуждающиеся в замене, в % к общей протяженности коммунальных сетей в 2021 году [8]

По результатам исследования можно выделить основные проблемные места состояния коммунальных сетей,

требующие скорейшего решения:

1. Катастрофическая изношенность водопроводных (28 муниципаль-

ных районов области) и канализационных (23 муниципальных образования) сетей.

2. Менее проблемная ситуация наблюдается с тепловыми сетями, поскольку высокий уровень изношенности наблюдается только в 1 муниципальном районе, еще в 11 муниципальных образованиях уровень изношенности не превышает 74,6%.

3. Потери из-за износа коммунальных сетей по данным специалистов составляют от 20% до 80% [9].

При этом удельный вес семей, проживающих в Ростовской области, и получающих субсидии на оплату жилищно-коммунальных услуг не превышает 7,4% (табл. 3).

Таблица 3 – Показатели субсидирования затрат на содержание жилья и коммунальные услуги [8]

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020
Количество семей, получивших субсидии, тыс. семей	119,2	107,6	109,7	105,8	119,3
Доля семей, получивших субсидии в общем числе семей, %	7,4	6,7	6,8	6,6	7,4
Величина субсидий за год, млн руб.	2188,3	1995,0	1986,0	2046,9	2163,8
Размер средней субсидии на одну семью, руб.	1206,24	1255,46	1356,05	1458,78	1498,83



Рисунок 2 – Сравнительная характеристика размера социальных выплат на оплату ЖКУ в разрезе муниципальных образований Ростовской области, рубли [8]

Перечисленные проблемы усугубляются ростом задолженности населения перед ресурсоснабжающими компаниями. Так, к середине 2022 года общая дебиторская задолженность ООО «Ростовские тепловые сети» составила 1,257 млн рублей (в том числе 82% – просроченная). При этом годовой прирост показателя составил 4%. Задолженность, приходящаяся на население Ростовской области, составляет 76% от всей

суммы. Всего насчитывается 239 \*должников (УК, ТСЖ). [11] По данным за 2019 год доля убыточных предприятий в коммунальной сфере в Ростовской области составляет 43,3% [10].

Вместе с тем авторам не удалось проанализировать данные по показателю удовлетворенности населения деятельностью руководителей организаций, осуществляющих в муниципальном образовании оказание жилищно-коммунальных

услуг населению, определяемому на основе ежегодного опроса граждан об эффективности деятельности руководителей органов местного самоуправления, а также организаций, оказывающих населению услуги в сфере ЖКХ, дорожного хозяйства и транспортного обслуживания. Размещенные в открытом доступе данные не позволяют провести сопоставление результатов, так как исследование не носило сплошной характер. Однако отрывочные данные косвенно свидетель-

ствуют о невысоком уровне данного показателя.

С 2017 года в Ростовской области реализуется Государственная программа Ростовской области «Развитие жилищного хозяйства в Ростовской области» (рис. 3), с 2019 года Государственная программа Ростовской области «Обеспечение качественными жилищно-коммунальными услугами населения Ростовской области» [2].

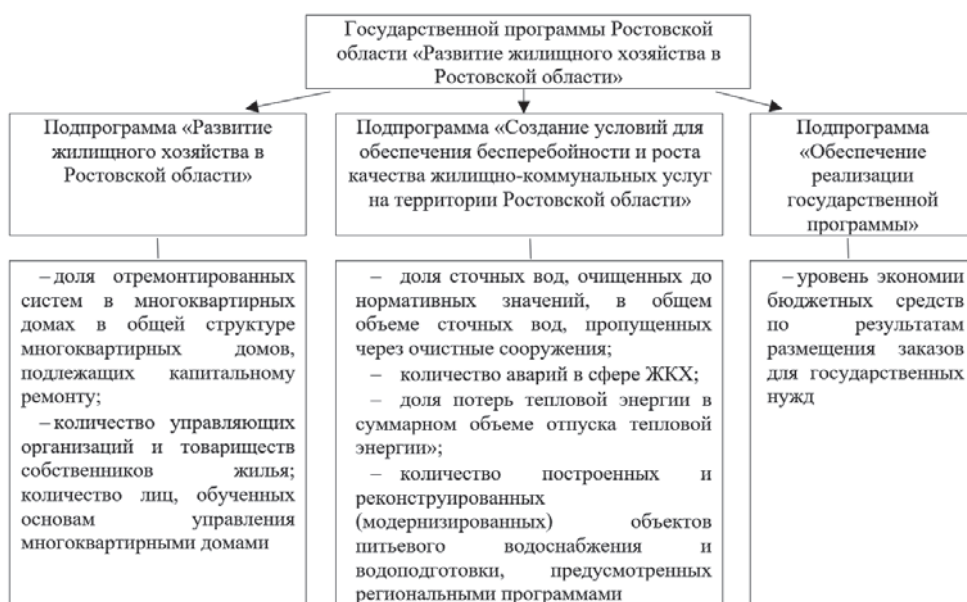


Рисунок 3 – Декомпозиция целевых показателей Государственной программы Ростовской области «Развитие жилищного хозяйства в Ростовской области»

Исследование программ и целевых показателей привело к выводу о том, что они также не способствуют полному решению представленных выше проблем жилищно-коммунального хозяйства ре-

гиона. Муниципалитетам предложено изыскать средства на капитальный ремонт и замену водонапорных башен при содействии региональных властей (рис. 4).

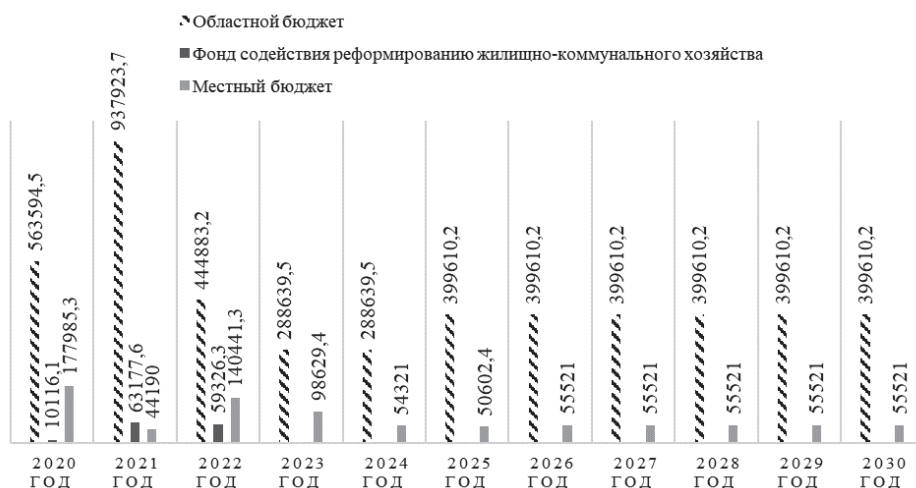


Рисунок 4 – Источники финансирования программы, тыс. руб.

Особая роль в системе государственного управления коммунальным хозяйством отводится Фонду содействия реформирования ЖКХ, основанному в 2007 году в целях формирования инфраструктуры для проведения реноваций. Деятельность Фонда осуществляется во всех регионах Российской Федерации и ориентирована на формировании благоприятной среды для круглогодичного проживания, что связано уже с обновлением жилищного фонда и реализацией инноваций в сфере ЖКХ. К основным направлениям модернизации, в которых задействован рассматриваемый фонд, относятся:

- Сокращение и ликвидация непригодного для проживания жилого фонда;
- улучшение жилищных условий;
- создание комфортной и безопасной среды.

В муниципальных образованиях Ростовской области признаны аварийными 857 многоквартирных домов. До конца 2022 года из аварийного жилья, площадью 57,5 тыс. м<sup>2</sup>, при содействии Фонда содействия реформирования ЖКХ запланировано переселить 3,3 тыс. гражд-

дан. На данные цели было предусмотрено целевое финансирование в объеме 3,1 млрд. рублей.

Таким образом, Фонд содействия реформирования ЖКХ является значимым инструментом, позволяющим повысить эффективность инновационной деятельности и обновить коммунальных комплекс.

### Выводы

В ходе проведенного исследования было выявлено, что в Ростовской области состояние коммунальной инфраструктуры является катастрофичным по ряду жилищно-коммунальных услуг. Высокий уровень аварийности приводит к необходимости формирования действенного механизма решения проблем. Именно в целях обеспечения поставленных задач был создан Фонд содействия реформирования ЖКХ. Целевое финансирование позволяет поступательно реализовывать задачи по обновлению инфраструктуры коммунального комплекса. При этом, для решения проблем должны быть привлечены и другие инструменты государственного управления. Следует активизировать возможности инвестиционного развития, за счет привлечения частных инвестиций. Для этого

должна быть подготовлена нормативно-правовая база и положения об обеспечении государственно-частного партнерства в сфере ЖКХ.

### Заключение

Физический износ всех коммунаций приводит к необходимости формирования эффективной инфраструктуры коммунального хозяйства и только после этого можно будет рассчитывать на экономическую эффективность субъектов коммунального комплекса.

Именно поэтому реформирование и модернизация коммунального

комплекса является важнейшим направлением социально-экономических преобразований, как на уровне государства и регионов, так и муниципалитетов.

Проблемы хронического дефицита муниципальных бюджетов и высокая доля убыточных предприятий в сфере ЖКХ на фоне жесткого государственного регулирования и тарифной политики на жилищно-коммунальные услуги приводят к невозможности обновления муниципалитетами жизненно необходимой жилищно-коммунальной инфраструктуры собственными силами.

### Литература

1. Жилищный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 N 188-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_51057/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51057/) (дата обращения: 22.06.2022).
2. Постановление № 650 от 17.10.2018 «Обеспечение качественными жилищно-коммунальными услугами населения Ростовской области» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://teploseti61.ru/obyavleniya/dolgi-potrebitelej-prodolzhayut-rasti/> (дата обращения: 09.09.2022).
3. Аванесян В.Р. Государство, интересы жилищно-коммунального хозяйства и финансовый кризис // ЖКХ: журнал руководителя и главного бухгалтера. 2018. № 4. С. 5-11.
4. Гришкова Н.С. Системообразующие факторы жилищно-коммунального комплекса региона // Актуальные проблемы современной России: сборник статей. Майкоп, 2015. С. 64-69.
5. Ridgeway P., et al. Home Making and Community Building: Notes on Empowerment and Place // The Journal of Mental Health Administration. 2019. № 4. Р. 407-418.
6. Стратегия развития жилищно-коммунальной сферы Российской Федерации до 2035 года. Проект Правительства Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gkhrazvitiye.ru/media/174784/proekt-strategii-razvitiya-zhkh-do2035-goda.pdf> (дата обращения: 12.04.2022).
7. Доклад о реализации плана деятельности Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации за 2021 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.minstroyrf.gov.ru/docs/142083/> (дата обращения: 09.09.2022).
8. Данные Территориального органа Федеральной службы статистики по Ростовской области [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rostov.gks.ru/folder/29310> (дата обращения: 09.09.2022).
9. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) представляет данные опроса об оценке качества жилищно-коммунальных услуг [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rossiyane-o-kachestve-zhkhkh> (дата обращения: 09.09.2022).
10. Долги потребителей продолжают расти [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://teploseti61.ru/obyavleniya/dolgi-potrebitelej-prodolzhayut-rasti/> (дата обращения: 09.09.2022).
11. Каждое четвертое предприятие ЖКХ в Ростовской области оказалось на грани банкротства [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.donnews.ru/Kazhdoe-chetvertoe-predpriyatie-ZHKH-v-Rostovskoy-oblasti-okazalos-na-grani-bankrotstva\\_96110](https://www.donnews.ru/Kazhdoe-chetvertoe-predpriyatie-ZHKH-v-Rostovskoy-oblasti-okazalos-na-grani-bankrotstva_96110) (дата обращения: 09.09.2022).

УДК 338.48

## Структурный анализ Северо-Кавказского туристического кластера

**З.Б. Тедеева**, кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой «Экономика и финансы»,  
**Д.К. Санакоева**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Налоги. Бухгалтерский учет»,  
**И.Э. Гаглоева**, кандидат технических наук, доцент кафедры математики и информатики,  
Владикавказский филиал Финансового университета при Правительстве РФ,  
г. Владикавказ, Республика Северная Осетия-Алания

*В статье обоснована актуальность темы, обозначена роль туризма в социально-экономическом развитии субъектов РФ. Представлен анализ динамики показателей, характеризующих уровень развития Северо-Кавказского туристического кластера, в частности проанализирована динамика и структура туристического потока, валовой добавленной стоимости туристской индустрии и ее доли в ВВП России, объемы продаж ски-пассов и выручка горнолыжных объектов туристического кластера СКФО. В заключении рассмотрены пути решения проблем, препятствующих устойчивому развитию Северо-Кавказского туристического кластера.*

Туризм, туристическая привлекательность, туристический поток, туристический кластер.

## Structural analysis of the North Caucasus Tourism Cluster

**Z.B. Tedeeva**, Candidate of Economic Sciences, Docent, head of the department Economics and Finance,  
**D.K. Sanakoeva**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department «Taxes. Accounting»,  
**I.E. Gagloeva**, candidate of technical sciences, associate professor of the Department  
of Mathematics and Informatics  
of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Vladikavkaz Branch),  
Vladikavkaz, Republic of North Ossetia-Alania

*The article substantiates the relevance of the topic, identifies the role of tourism in the development of socio-economic processes of the subjects of the Russian Federation. The analysis of the trends of indicators characterizing the level of development of the North Caucasus tourism cluster is presented. The dynamics and structure of the tourist flow, the gross value added of the tourism industry and its share in Russia's GDP, sales of ski passes and revenue of ski facilities of the tourist cluster of the North Caucasus Federal District are analyzed. In conclusion, the ways of solving the problems that hinder the sustainable development of the North Caucasus tourism cluster are considered.*

Tourism, tourist attraction, tourist flow, tourist cluster.

Новые геополитические и экономические условия, необходимость отстаивания национальных интересов вызывают необходимость корректировки стратегических направлений развития страны и ее отдельных территорий. Новые реалии жизни являются стимулом для максимального использования регионами страны имеющегося у них экономического потенциала в том числе в сфере туризма как специфического источника формирования ВВП.

Во многих зарубежных государствах туристическая отрасль играет важную роль в создании валового внутрен-

него продукта, обеспечении дополнительными рабочими местами населения страны и занятости населения, активизации внешнеэкономической деятельности, а также оказании мультипликативного эффекта в направлении развития смежных отраслей экономики.

С момента начала действия федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации» в России наметилась устойчивая динамика роста целевых показателей программы. Несмотря на введение в 2014 году санкций, ослабление рубля, изменение цен на энергорес-

сурсы практически все показатели, заложенные в программе, были перевыполнены. Так, количество туристов из России превысило плановый показатель на 86 процентов, объем инвестиций в основной капитал – 79,9%, количество

койко-мест – 66,3%. Такая динамика положительно сказалась на позиции России в рейтинге конкурентоспособности индустрии туризма и путешествий (рисунок 1).

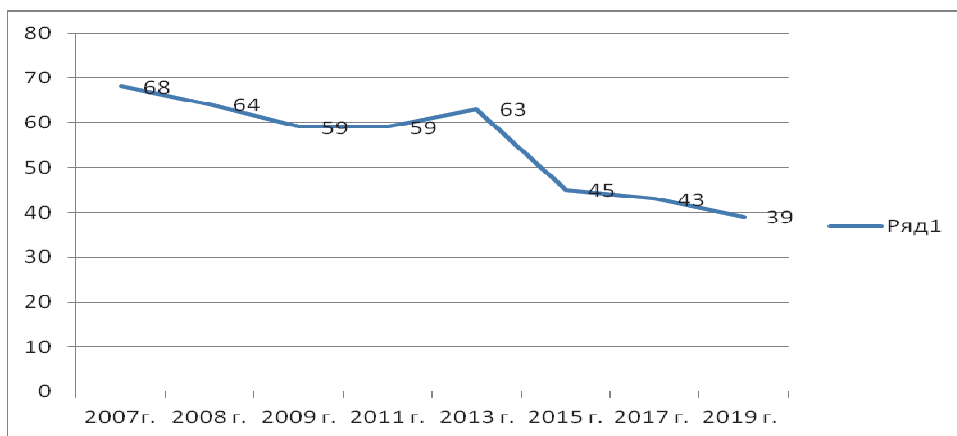


Рисунок 1 – Динамика изменения позиции России в рейтинге конкурентоспособности индустрии туризма и путешествий в 2015-2019 гг. [6]

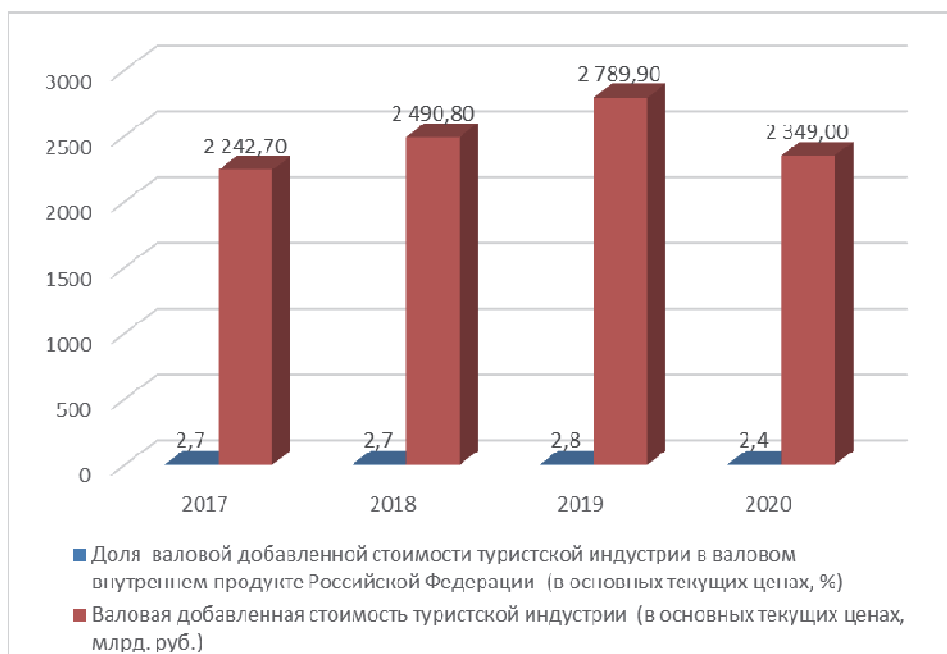
Если в 2015 году РФ занимала 45 позицию в рейтинге, то в течение 4 лет смогла подняться на 6 позиций вверх по списку, оказавшись на 39 месте. Стоит отметить, что Российская Федерация по уровню развития туризма обошла Турцию, занимающую 43 строчку рейтинга. Такие страны как Кипр, Болгария, Венгрия, Израиль, Вьетнам, Доминиканская Республика также расположились в списке ниже России.

В декабре 2021 года, когда ограничения, связанные с COVID-19, во всем мире все больше сходили на нет, а ущерб от них для туристической отрасли пол-

ностью просчитан, в Стратегию развития туризма в РФ были внесены изменения.

Доля российского туризма в структуре ВВП составляет 5%, в то время как вклад туризма в мировой ВВП составил в 2019 году 10,4%, а в 2020 г. – 5,5% от мирового ВВП.

Отрасль туризма в России создает 4100 тысяч рабочих мест, т.е. более чем каждое 17-е рабочее место в стране, что ниже показателя мировой практики, где каждое десятое рабочее место в 2019 году и каждое девятое в 2020 году было создано в сфере туризма.



**Рисунок 2 – Динамика валовой добавленной стоимости (ВДС) туристской индустрии и ее доли в ВВП России в 2017-2020 гг.**

Как видно из рисунка 2, с 2017 по 2019 г. ВДС туристской индустрии и ее доля в ВВП Российской Федерации имели тенденцию роста. В то время как Всемирная туристская организация давала прогноз на 2020 год по числу туристских прибытий, которое должно было составить 1 млрд 600 млн человек, мировые доходы от туризма в 2020 г. должны были возрасти до 2 трлн долл, валовая добавленная стоимость в 2020 году в результате распространения коронави

русской инфекции уменьшилась [1].

Величина общих расходов резидентов внутри России в 2020 году сократилась и составила 21,3 млрд долларов США, это на 16,6 млрд долларов США или на 43,8% ниже уровня 2019 года. Самые серьезные потери при этом понесла Великобритания – снижение на 63,2% расходов резидентов внутри страны на путешествия и туризм, Китай – 60,8%, Швейцария – 51%, Канада – 50%.



Таблица 1 – Валовая добавленная стоимость туристской индустрии экономики субъекта Российской Федерации (в основных текущих ценах)

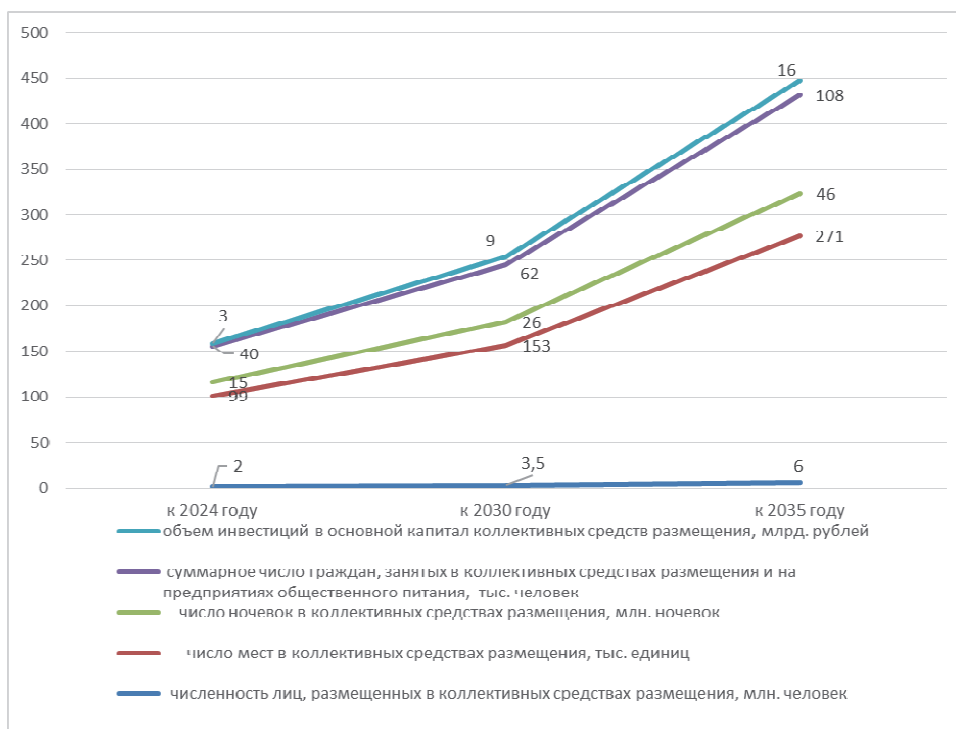
Название ФО	Абсолютный показатель, млн руб.		Относительный показатель, %	
	2019	2020	2019	2020
Российская Федерация из суммы субъектов Российской Федерации	2 862 755,1	2 384 975,5	100,00	100,00
Центральный ФО	1 117 799,8	908 519,2	39,05	38,09
Северо-Западный ФО	366 246,6	278 995,4	12,79	11,70
Южный ФО	310 578,5	272 958,5	10,85	11,44
Северо-Кавказский ФО	131 191,1	110 468,3	4,58	4,63
Республика Дагестан	50 010,4	42 684,4	1,75	1,79
Республика Ингушетия	2 617,8	2 667,3	0,09	0,11
Кабардино-Балкарская Республика	6 633,3	6 510,8	0,23	0,27
Карачаево-Черкесская Республика	3 435,9	3 973,0	0,12	0,17
Республика Северная Осетия-Алания	6 661,6	6 600,2	0,23	0,28
Чеченская Республика	11 551,6	10 814,4	0,40	0,45
Ставропольский край	50 280,5	37 218,3	1,76	1,56
Приволжский ФО	321 518,7	283 391,0	11,23	11,88
Уральский ФО	221 674,5	194 293,2	7,74	8,15
Сибирский ФО	212 721,3	182 160,9	7,43	7,64
Дальневосточный ФО	181 024,6	154 189,0	6,32	6,47

Источник: составлено авторами на основе данных [5].

Валовая добавленная стоимость туристской индустрии в России 2020 году по сравнению с 2019 уменьшилась на 477 779,6 млн руб., из которых 20 722 млн руб. (4,3%) приходится на туристическую индустрию СКФО, доля которой в валовой добавленной стоимости РФ

увеличилась в 2020 году на 0,05%.

В соответствии с государственной программой «Развитие туризма» от 24 декабря 2021 г. № 2439 к 2025 году прогнозируется показатели, представленные на рисунке 3.



**Рисунок 3 – Ожидаемые результаты реализации Стратегия развития туризма на территории Северо-Кавказского федерального округа до 2035 года**

2020 год оказался одним из сложнейших в истории развития туризма в мире и России. Сложная эпидемиологическая обстановка в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19) и введением ограничительных мер по борьбе с ее распространением привели к значительному сокращению туристского потока. В 2020 году выездной туристский поток сократился на более чем 77 процентов в сравнении с 2019 годом, с 12 млн до 2,8 млн чел. При этом внутренний туризм в России пострадал в меньшей степени, сокра-

тившись на 41 процент по сравнению с 2019 годом, с 68 млн до 40 млн поездок.

При этом важной тенденцией последних лет является рост популярности внутреннего туризма. За период 2015-2019 годов внутренний туристический поток вырос на 56 процентов. В 2020 году в условиях эпидемиологических ограничений по выезду из Российской Федерации в зарубежные страны, спрос на поездки по России или в пределах одного региона еще больше возрос.



Рисунок 4 – Структура туристского потока по федеральным округам в январе-июле 2022 г. [5]

Как видно из диаграммы, самыми посещаемыми регионами России являются субъекты Сибирского федерального округа (30,1%), Северо-Западного федерального округа (22,1%), Южного федерального округа (18,9%). На долю

Северо-Кавказского федерального округа приходится 2,7% туристического потока, при этом следует отметить положительную динамику в январе-июле 2022 г. (рисунок 5).

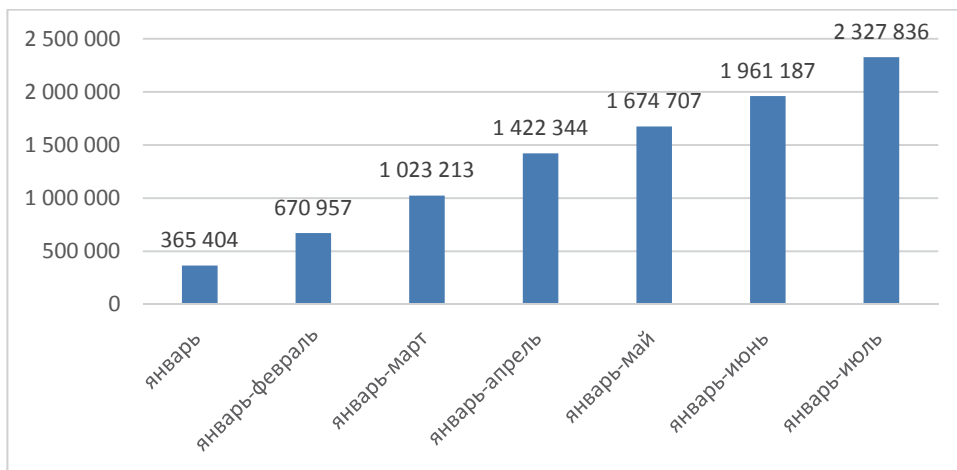


Рисунок 5 – Динамика туристского потока СКФО в январе-июле 2022 г. [5]

Только лишь за два месяца 2022 года туристский поток в СКФО увеличился на 183,6 процента, составив 670957

единиц. Всего за полгода 2022 года туристский поток составил 2327826 ед.

Таблица 2 – Оценка туристского потока СКФО в январе-июле 2022г. [5]

Северо-Кавказский федеральный округ	январь 2022 (ед.)	январь-февраль 2022 (ед.)	январь-март 2022 (ед.)	январь-апрель 2022 (ед.)	январь-май 2022 (ед.)	январь-июнь 2022 (ед.)	январь-июль 2022 (ед.)
	365 404	670 957	1023 213	1422 344	1674 707	1961 118 7	2327 83 6
Республика Дагестан	22 642	43 418	81 882	99 120	108 808	115 047	157 762
Республика Ингушетия	13 918	40 383	35 853	37 337	42 640	47 898	53 072
Кабардино-Балкарская Республика	13 420	21 209	35 287	60 557	94 083	133 142	191 777
Карачаево-Черкесская Республика	157 025	262 867	414 408	552 544	564 042	579 312	610 885
Республика Северная Осетия - Алания	30 841	53 786	36 357	81 853	118 347	167 455	183 620
Чеченская Республика	6 473	13 679	22 820	26 680	33 204	42 978	57 350
Ставропольский край	121 085	235 615	396 606	564 253	713 583	875 355	107337 0

Максимальный прирост туристического потока в январе-июле 2022 года наблюдался в Кабардино-Балкарской Республике (1429%), Чеченской Республике и Ставропольском крае. Активный поток туристов связан с такими факторами как продвижение и популяризация регионов на выставочных мероприятиях и в средствах массовой информации; программа субсидирования поездок по России, которая позволила выгодно приобрести туры в регионы; продление зимнего сезона, а также отсутствие возможности выехать за рубеж.

В Карачаево-Черкесскую Республику туристический поток увеличивается меньшими темпами, что, связано с сезонным характером данной туристической территории, горнолыжной специализацией курорта.

Эксперты прогнозируют рост популярности приключенческого и спортивного, в том числе горнолыжного, туризма. Инфраструктура, предназначен-

ная для горнолыжного туризма, в России включает более 350 горнолыжных комплексов и баз с различным уровнем развития инфраструктуры, не менее 1400 горнолыжных трасс общей протяженностью более 1 тыс. км и более 800 подъемников. Многие из них созданы в 1970-1980 годах и располагают устаревшей инфраструктурой, нуждающейся в модернизации. Большая часть российских горнолыжных комплексов располагает горнолыжными трассами, протяженность которых не превышает 1 км. Такие горнолыжные комплексы в ряде случаев демонстрируют недостаточный уровень качества и безопасности предоставления услуг, отличаются отсутствием инфраструктуры для организации отдыха, выходящего за рамки горнолыжного туризма, и, как правило, не приспособлены для всесезонной эксплуатации. Вследствие указанных характеристик зимой они не способны привлечь достаточный туристский поток, а летом находятся в со-

стоянии простоя.

Уровень развития горнолыжного туризма в России в настоящее время значительно отстает в сравнении с другими странами. Только 16 процентов российских горнолыжных курортов имеют более 5 горнолыжных подъемников, при этом в странах лидерах, в таких как США, Франция, Австрия, подобных горнолыжных комплексов более 70 процентов. В России приходится в 3 раза меньше посещений на 100 жителей страны, чем в США. Более чем на 20 процентов меньше загружены подъемники, чем в развитых странах. Кроме того, отмечается низкий уровень распространенности данного вида туризма/спорта среди гра-

ждан России – всего 3 процента от общей численности населения, что в 2,7 раза меньше в сравнении с США, 4,3 раза меньше французского показателя. В советское время зимние виды спорта в основном предназначались для профессиональных спортсменов. Лишь с начала 2000-х годов горнолыжный туризм начал активно развиваться в России. Важным этапом развития горнолыжного туризма стали прошедшие в 2014 году зимние Олимпийские игры в Сочи.

В 2020 году было продано 331 тыс. ски-пассов, что больше на 26 процентов результата 2019 года (тыс. ски-пассов) (рисунок 6).

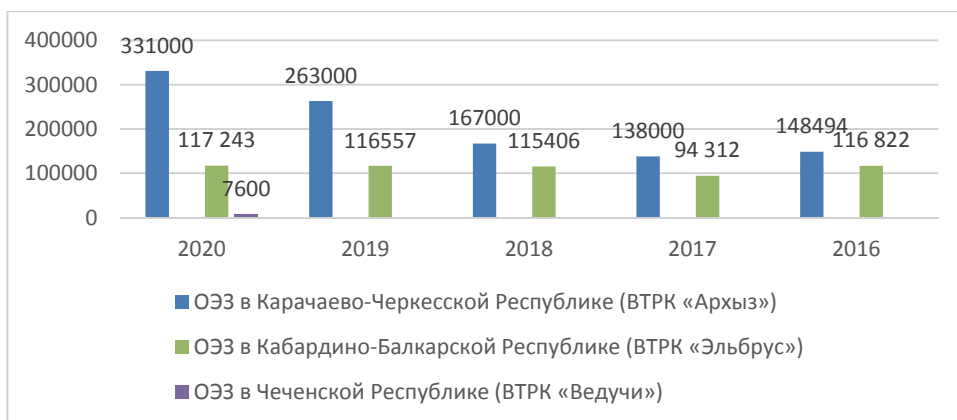


Рисунок 6 – Объемы продаж ски-пассов туристического кластера СКФО в 2016-2020гг., шт.

Объем поступлений от продажи ски-пассов в 2020 году составил 592 млн руб., что превышает на 45 процентов

аналогичный показатель 2019 года (рисунок 7).

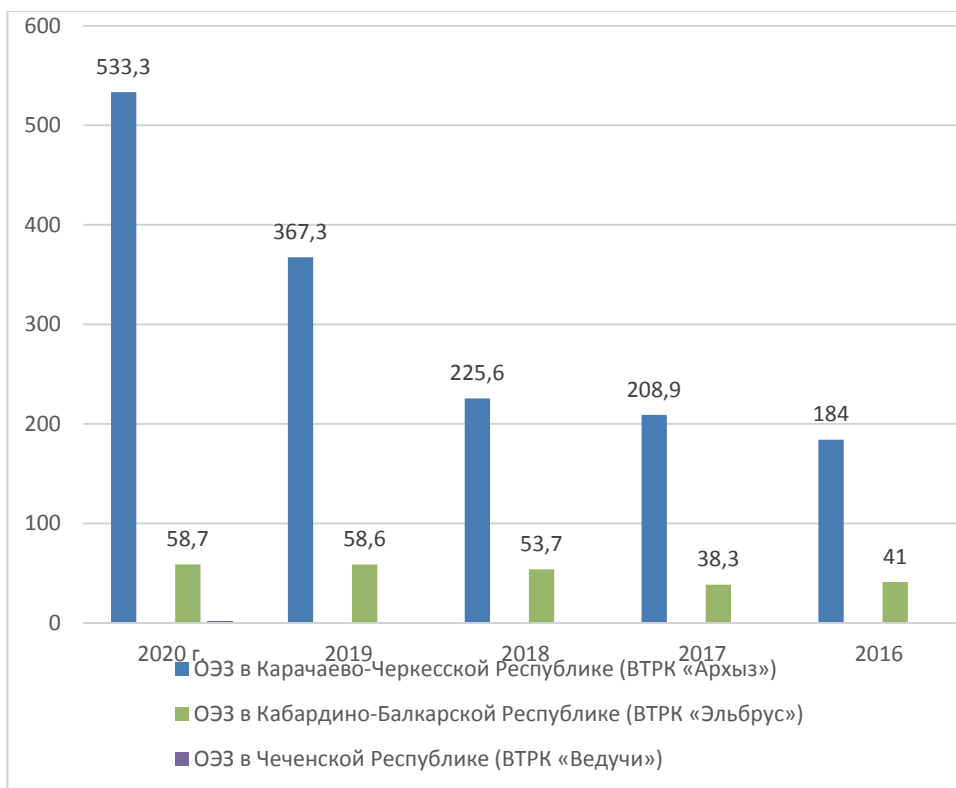


Рисунок 6 – Выручка от продажи ски-пассов туристического кластера СКФО в 2016-2020гг., млн руб.

По оценкам аналитиков, существует значительный потенциал по увеличению числа катающихся на горных лыжах в России. Прогнозируется рост с 4 млн чел. в настоящий момент до более 12 млн чел. к 2030 году в случае наличия достаточного предложения. Зарубежный опыт свидетельствует о широкой практике применения институтов развития в целях развития туризма в регионах с низкой инвестиционной привлекательностью и со специфическими условиями социально-экономического развития, одной из отраслей экономической специализации которых является туризм. В настоящее время государственные корпорации/агентства по развитию горнолыжного туризма созданы в следующих странах:

- Управление региональным олимпийским развитием штата Нью-

Йорк (США), которое осуществляет развитие горнолыжных районов в горах Уайтфейс, Горе и Беллейр);

- Государственная корпорация развития Мраморных гор в провинции Ньюфаундленд и Лабрадор (Канада), специализирующаяся на развитии горнолыжного туризма в Западном Ньюфаундленде;

- Корпорация развития туризма Пакистана, которая отвечает за развитие туризма в стране, в том числе горнолыжного курорта Малам Джабба;

- Государственная компания «Горные курорты Грузии» отвечает за планирование и развитие горнолыжной инфраструктуры курортов Грузии.

В целях удовлетворения растущего спроса на услуги горнолыжного и других видов туризма в России, а также ускорения развития экономики СКФО

были созданы и объединены в туристический кластер ОЭЗ туристско-рекреационного типа, а также определена управляющая компания указанных ОЭЗ – АО «КСК».

В настоящее время в состав Туристического кластера под управлением АО «КСК» включены 6 ОЭЗ, на территориях которых реализуются следующие проекты (рисунок 8).

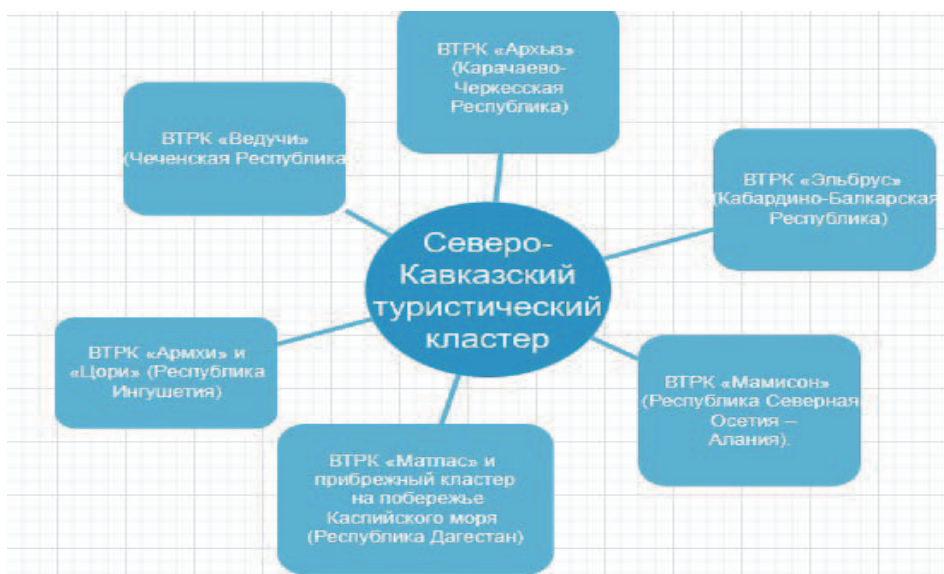


Рисунок 8 – Состав Северо-Кавказского туристического кластера

На современном этапе наиболее оптимальным является кластерный подход к организации отрасли туризма. Кластерный механизм позволяет оптимизировать работу по обслуживанию туристических потоков обеспечивая его сбалансированность и комплексность. Он позволяет выработать удобную схему взаимодействия между всеми субъектами экономической деятельности так или иначе имеющих отношение к сфере туризма.

Быстрое развитие индустрии туризма во всем мире, напрямую способствует формированию туристических кластеров, создание и развитие которых, в свою очередь, способствует системному развитию региона и его трансформации в один из ведущих центров туризма в России. Конкурентными преимуществами реализации проекта развития Туристического кластера являются создание и раз-

витие курортов на территории с одними из лучших природных условий для развития горнолыжного туризма, наличие единой управляющей компании по созданию, развитию и эксплуатации курортов, распространение в пределах курортов специального налогового режима регулирования предпринимательской деятельности, географическая близость курортов к основным спросообразующим центрам в Европейской части России, а также сформированный транспортный каркас, обеспечивающий приемлемую транспортную доступность.

В настоящее время в соответствии с новой редакцией постановления Правительства Российской Федерации от 21 июля 2018 г. № 856 (в редакции от 22 декабря 2020 г.) «Об адресном (пообъектному) распределении бюджетных инвестиций за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, предостав-

ляемых в 2018-2022 годах акционерному обществу «Курорты Северного Кавказа» на реализацию мероприятий (укрупненных инвестиционных проектов) «Создание объектов инфраструктуры особых экономических зон туристического кластера в СевероКавказском федеральном округе» и «Создание всесезонного туристско-рекреационного комплекса «Мамисон» в составе туристско-рекреационной особой экономической зоны» на период 2018-2023 годов для АО «КСК» установлено следующее распределение бюджетных инвестиций: в 2018 году – 4 283,6 млн руб., в 2019 году – 5 062,2 млн руб., в 2020 году – 5 070,2 млн руб., в 2021 году – 6 814,4 млн руб., 2022 году – 6 268,4 млн руб., 2023 году – 6 776,1 млн руб.

В связи с тем, что на территории реализации АО «КСК» проекта развития Туристического кластера отсутствуют компании, реализующие аналогичные по характеристикам проекты, определение доли АО «КСК» в разрезе различных секторов рынка и видов деятельности, а также анализ динамики данного показателя за последние 3 года к АО «КСК» не применимо. При этом туристский поток на курорты Северного Кавказа, находящиеся под управлением Общества, за последние 3 года стабильно составляет 9 процентов от общего туристского потока на российские горнолыжные комплексы. Туристский поток на курорты Туристического кластера за период 2018-2020 годов возрос на 26,4 процента до 696,1 тыс. посетителей (таблица 4).

Таблица 3 – Динамика туристского потока на ВТРК «Архыз», «Эльбрус», «Ведучи» за период 2018-2020 годов

Курорт / Год	2018	2019	2020*
ОЭЗ в Карачаево-Черкесской Республике (ВТРК «Архыз»)	265 196	361 042	463 284
ОЭЗ в Кабардино-Балкарской Республике (ВТРК «Эльбрус»)	284 689	314 560	223 701
ОЭЗ в Чеченской Республике (ВТРК «Ведучи»)	1 013	14 935	9 125
АО «КСК» (прирост, год к году, %)	550 898	690 536 (25%)	696 110 (1%)

\*Во втором квартале 2020 года в связи с неблагоприятной эпидемиологической ситуацией в Российской Федерации по причине распространения новой коронавирусной инфекции (COVID19) была приостановлена деятельность ВТРК «Архыз» (с 28 марта по 17 июля 2020 г.), ВТРК «Эльбрус» (с 28 марта по 10 июля 2020 г.), ВТРК «Ведучи» (с 28 марта по 28 августа 2020 г.).

\*\* ВТРК «Ведучи» введен в эксплуатацию в 2018 году.

Особенно значительно увеличилась туристская привлекательность ВТРК «Архыз», посещаемость которого за указанный период возросла на 75 процентов до 463,3 тыс. человек. Указанные данные могут иметь погрешность с учетом отсутствия единой методики статистического учета туристов, прибывающих на российские горнолыжные курорты. В 2020 году туристский поток на курорты Туристического кластера в целом

незначительно возрос (на 1 процент) вследствие сложной эпидемиологической обстановки в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19) в мире и России, а также введением ограничительных мер по борьбе с ее распространением.

В рамках федеральной адресной инвестиционной программы в 2020 году в целях финансирования объектов инфраструктуры ОЭЗ, входящих в состав



Туристического кластера, выделены бюджетные средства из федерального бюджета в объеме:

— на создание объектов ВТРК «Архыз» – 896,2 млн руб.;

— на создание объектов ВТРК «Эльбрус» – 950,7 млн руб.;

— на создание объектов ВТРК «Ведучи» – 2 223,3 млн руб.;

— на создание объектов ВТРК «Мамисон» – 1 000,0 млн руб. Средства

бюджетов субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления в 2020 году на обеспечение мероприятий по строительству объектов инженерной и транспортной коммуникации не выделялись. Общий объем профинансированных средств на развитие ОЭЗ, входящих в состав Туристического кластера, накопленным итогом за период 2017-2020 годы приведен в таблице 4.

**Таблица 4 – Общий объем профинансированных средств на развитие ОЭЗ, входящих в состав Туристического кластера, накопленным итогом за период 2010-2020 годы**

	Наименование ОЭЗ	Фактически профинансировано нарастающим итогом, тыс. рублей		
		всего (на 31 декабря 2020 г.)	с 2010 по 2019 годы (на 31 декабря 2019 г.)	2020 год (на 31 декабря 2020 г.)
	ВСЕГО	29019664,00	2723766,00	1495898,00
1.	ОЭЗ в Карачаево-Черкесской Республике (ВТРК «Архыз»)	18216836,30	17260778,86	956057,44
2.	ОЭЗ в Кабардино-Балкарской Республике (ВТРК «Эльбрус»)	2791517,30	2496926,24	294591,06
3.	ОЭЗ в Чеченской Республике (ВТРК «Ведучи»)	6556685,60	6289953,31	266732,29
4.	ОЭЗ в Республике Северная Осетия – Алания (ВТРК «Мамисон»)	734173,90	733970,69	203,21
5.	ОЭЗ в Республике Ингушетия (ВТРК «Армхи»)	5 38 828,85	38828,85	0,00
6.	ОЭЗ в Республике Дагестан (ВТРК «Матгас»)	177726,13	177726,13	0,00
7.	ОЭЗ в Республике Дагестан (Каспийский прибрежный кластер)	11876,73	11876,73	0,00
8.	ОЭЗ в Краснодарском крае и Республике Адыгея (ВТРК «Лагонаки»)	492019,49	492019,49	0,00

Источник: составлено авторами на основе данных [3].

В условиях пандемии коронавирусной инфекции COVID-19 и связанных с ней карантинных мер, оказавших влияние на жизнь людей во всем мире, произошли, как свидетельствует статистика 2020 года, общее сокращение и переориентация национального туристического потока России на внутренние направления, а также существенно сократился туристический иностранный поток. Быстрое восстановление внутреннего туризма до 56 млн человек во многом связывается с реализацией программы кеш-

бэка на туры по России, только в рамках которой россияне потратили на путешествия 34 млрд рублей.

Следует констатировать, что управление развитием Северо-Кавказского туристического кластера остается пока недостаточно эффективным, несмотря на развитое нормативно-правовое и организационно-управленческое обеспечение, наличие необходимой для функционирования разных видов туризма материальной базы, развитой природно-лечебной состав-

ляющей рекреации, а также наличия исторически сложившихся брендов курортных территорий Северного Кавказа.

В связи с этим необходимо разработать меры повышения эффективности механизма маркетингового управления продвижением курортных территорий Северо-Кавказского туристического кластера, которые должны включать:

- модернизацию системы управления Северо-Кавказским туристи-

ческим кластером на принципах устойчивого развития;

- разработку стратегии продвижения Северо-Кавказского туристического кластера;

- создание цифровой платформы на принципах экосистемы, в том числе направленной на повышение привлекательности курортных территорий Северо-Кавказского туристического кластера.

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситета.

*Литература*

1. Тайгибова Т.Т. Влияние индустрии туризма на экономику страны и социально-культурную сферу // Актуальные вопросы экономических наук: материалы I Междунар. науч. конф. Уфа: Лето, 2011. С. 125-128.
2. Данные и цифровые платформы как фактор роста отрасли туризма в России [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://s3.amazonaws.com/tourism-economics/craft/Google-Russia-Final-Small-Russian.pdf> (дата обращения: 13.09.2022).
3. Официальный сайт АО «Кавказ.РФ» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://xn--80aafv1c.xn--p1ai/> (дата обращения: 10.09.2022).
4. Официальный сайт Федерального агентства по туризму [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tourism.gov.ru> (дата обращения: 11.09.2022).
5. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 02.09.2022).
6. Официальный сайт негосударственной информационной группы «Интерфакс» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://group.interfax.ru> (дата обращения: 02.09.2022).
7. Официальный сайт Правительства РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://government.ru> (дата обращения: 12.09.2022).

УДК 332.1

**Перспективы стратегического пространственного развития  
агропромышленного комплекса  
Восточного макрорайона Красноярского края**

**М.Н. Чувашова**, кандидат экономических наук,  
доцент кафедры государственного и муниципального управления,  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Иркутский государственный университет», г. Иркутск,  
**А.В. Цветных**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий и отраслей,  
Институт инженерной экономики, Сибирский государственный университет науки и технологий  
им. М.Ф. Решетнёва, г. Красноярск

*Миграция населения, сокращение рождаемости и доходов населения сельских территорий Красноярского края, сохраняющаяся зависимость региона от ввоза товаров потребления, являются следствием нерационального развития производительных сил агропромышленного комплекса региона. Одними из ключевых причин перечисленных проблем являются нерациональное использования агроклиматических, социально-экономических предпосылок при размещении и развитии предприятий агропромышленного комплекса в регионе, недостаточное внимание к созданию рациональных специализаций и разделения труда, формированию прочных торгово-экономических связей между территориями. В представленном исследовании сделана попытка сформировать концептуальное представление перспектив стратегического пространственного развития агропромышленного комплекса Восточного макрорайона Красноярского края. Результатами исследования стали предложения по формированию специализации территориального агропромышленного комплекса и выбору специализированных сельскохозяйственных зон, имеющим потенциал производства и экспорта продукции востребованной на внутреннем и внешнем рынках.*

Регион, устойчивое развитие, пространственное развитие, стратегическое пространственное развитие, территориальное планирование, агропромышленный комплекс.

**Prospects for the strategic spatial development of the agricultural  
and industrial complex of the Eastern macro district of the  
Krasnoyarsk region**

**M.N. Chuvashova**, Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Institute of Social Sciences,  
Irkutsk State University, Irkutsk,  
**A.V. Tsvetnykh**, Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Economics of Enterprises and Industries,  
Institute of Engineering Economics,  
Siberian State University of Science and Technology named after M.F. Reshetnev, Krasnoyarsk

*The migration of the population, reduction in a birth rate and incomes of the population of rural areas of the Krasnoyarsk region, the continued dependence on the import of consumer goods are the result of the irrational development of the productive forces of the agricultural and industrial complex of the region. One of the key reasons for these problems is the irrational use of climatic, socio-economic prerequisites in the placement and development of agricultural and industrial complex in this region, insufficient attention to the creation of rational specializations and division of labor, the formation of strong trade and economic contacts between the territories. In the presented study, the authors made an attempt to form a conceptual representation of the prospects for the strategic spatial development of the agricultural and industrial complex of the Eastern macro district of the Krasnoyarsk region. The results of the research were proposals for the formation of a specialization of the territorial agricultural and industrial complex and the choice of specialized agricultural zones that have the potential for the production and export of products in demand in the domestic and foreign markets.*

Region, sustainable development, spatial development, strategic spatial development, territorial planning, agricultural and industrial complex.

**Введение**

Агропромышленный комплекс (далее – АПК) является одним из наиболее перспективных отраслевых комплексов экономики Красноярского края. Его развитие способствует решению вопросов эффективного использования природно-ресурсного потенциала, сохранения социокультурного, демографического потенциала региона, укреплению его продовольственной безопасности. Рост урбанизации и преимущественное развитие городов, изменение менталитета населения в Красноярском крае негативно сказывается на сохранении традиционного образа жизни населения, ремесленных компетенций, уровня рождаемости, семейных ценностей, способствуя снижению устойчивости развития АПК региона [16, 1, 3]. Развитие рыночных отношений, стремительная урбанизация последних лет ведут к запустеванию сельских территорий, неравномерному размещению населения по территории региона, снижению трудового потенциала и эффективности использования агроклиматического потенциала территорий на юге. Одним из наиболее важных отраслей экономики для обеспечения продовольственной безопасности Красноярского края является агропромышленный комплекс его Восточного макрорайона. Территориально Восточный макрорайон Красноярского края включает в себя: Абанский, Дзержинский, Ирбейский, Канский, Нижнеингашский, Партизанский, Рыбинский, Саянский, Тасеевский, Уярский муниципальные районы, городские округа (город Канск, город Бородино). По своей специализации и природным особенностям данные районы являются преимущественно сельско-лесными территориями.

Исследованию теоретической и методологической основ выбора стратегической концепции пространственного размещения и развития производитель-

ных сил агропромышленного комплекса посвящены труды зарубежных Тюнен И.Г. [9], Леш А. [14], Будвель Дж. [12], Портер М., [15], Ачтен С. [11]), так и отечественных ученых-регионалистов: Бандман М.К. [2], Якобсон А.Я. [10], Карягин Л.А. [4], Кистанов В.В. [5], Некрасов Н.Н. [3], Колоскова Ю.И. [13], Крючков В.Г. [6], Силаева Л.П. [8], Зинина О.В. [18].

Вместе с тем теоретические и методологические аспекты формирования стратегических документов пространственного размещения производительных сил сельских территорий в условиях рыночной экономики недостаточно проработаны. В частности, недооценивается важность рационального размещения производительных сил агропромышленного комплекса в интересах равномерного, дифференцированного развития сельских территорий, гармонично учитывающего их природно-климатические, социальные особенности. Необходимым также является развитие специальных систем стратегического планирования адекватно учитывающих природу и факторы устойчивого развития сельских территорий [16/17], что позволит повысить эффективность регулирования пространственного развития сельского хозяйства.

**Постановка задачи**

Гипотезами исследования выбраны следующие положения:

- в настоящее время стратегическому планированию развития муниципальных образований характерна неразвитость практики стратегического территориального планирования устойчивого развития сельского хозяйства в условиях рыночной экономики;
- существует настоятельная необходимость практической реализации концепции равномерного, дифференцированного развития экономической и социальной сфер муниципальных обра-

зований Сибири на основе комплексного использования их сельско-лесного потенциала.

Развитие рыночных отношений негативно сказалось на качестве управления развитием сельских территорий, привело к снижению эффективности использования агроклиматических ресурсов Красноярского края. Утрачена практика стратегического планирования пространственного развития сельского хозяйства в регионе на основе определения специализированных зон сельского хозяйства, разработки схем размещения предприятий сельского хозяйства и комплексного государственного регулирования их развития. Отсутствие практики государственного регулирования пространственного развития сельского хозяйства на основе учета агроклиматического потенциала территорий привело к потере доступа ряда местной продукции на региональные рынки, снижение уровня жизни населения сельских территорий, недоиспользования возможностей производства продукции (в том числе органической) на экспорт.

Устойчивое развитие сельских территорий в условиях рыночной экономики возможно только на научной основе, предполагающей учет и комплексное использование природно-климатических, социально-экономических и транспортно-географических предпосылок специализации территорий, активного их вовлечения в процесс внутрирегионального разделения труда и освоение экспортных рынков. Решение данной задачи должно способствовать повышению эффективности государственного регулирования развития сельских территорий региона, в частности Восточного макрорайона Красноярского края.

Целью исследования стало обоснование перспектив стратегического пространственного развития агропро-

мышленного комплекса Восточного макрорайона Красноярского края на основе исследования социально-экономических, природно-географических предпосылок выбора стратегических зон сельскохозяйственной специализации Восточного территориального округа Красноярского края в интересах устойчивого развития муниципальных образований территориального округа. Для достижения поставленной цели исследования была сделана попытка решить следующие задачи:

– определение и исследование социально-экономических и экономических предпосылок выбора приоритетных зон сельскохозяйственной специализации Восточного макрорайона региона;

– определение и исследование природно-географических предпосылок выбора приоритетных зон сельскохозяйственной специализации Восточного макрорайона региона.

При определении предпосылок выбора специализации сельскохозяйственных зон Восточного макрорайона Красноярского края были использованы статистический и картографический методы исследования, методы физико-географического и экономико-географического районирования.

#### **Результаты исследования**

Анализ социально-экономических показателей развития сельского хозяйства муниципальных районов Восточного макрорайона Красноярского края проводился на основе использования статистической базы муниципальных образований Красноярского края, подготовленной Федеральной службой государственной статистики. Используя официальный статистический материал, авторами был проведен расчет темпа прироста выбранных показателей, результаты систематизированы в таблице 1.

Таблица 1 – Социально-экономические показатели развития муниципальных районов Восточного макрорайона Красноярского края

Социально-экономические показатели	2010 год	2015 год	2019 год	Темп прироста, %	
				2015/ 2010	2019/ 2015
Среднегодовая численность постоянного населения, человек	207653	191649	183119	-7,71	-4,45
Миграционный прирост, человек	-1619	-1191	-1212	-26,43	1,76
Число родившихся, человек	4610	4215	3118	-8,56	-26,02
Посевные площади культур в хозяйствах всех категорий, гектар	363959,4	374171,2	413104,7	2,8	10,40
Производство сельскохозяйственной продукции растениеводства, животноводство), тыс руб.	8880376	15220854	16049134	71,4	5,44

Анализ социально-экономической информации по муниципальным районам Восточного макрорайона Красноярского края выявил следующие результаты:

- в период с 2010 по 2015 год наибольшее сокращение среднегодовой численности постоянного населения возникло в Абанском (-14,76%), Саянском (-11,72%) и Нижнеингашском (-11,47%) муниципальных районах, а в период с 2015 по 2019 год в Тасеевском (-6,84%), Нижнеингашском (-5,53%), Абанском (-4,76%) муниципальных районах, что негативно скажется на трудовом и потребительском потенциалах данных территорий;

- наибольшее сокращение среднегодовой численности постоянного населения районов Восточного макрорайона произошло в период с 2010 по 2015 год;

- в период с 2010 по 2015 год наибольший темп оттока населения прослеживался в Абанском (+8,43%), Держинском (+26,13%) и Нижнеингашском (+27,78%) муниципальных районах, а в период с 2015 по 2019 год в Канском (+97,82%), Рыбинском (200%) муниципальных районах, что негативно скажется на трудовом и демографическом потенциалах данных территорий;

- наибольший темп миграционного прироста населения районов Восточного территориального округа произошло в период с 2010 по 2015 год.

- в период с 2010 по 2015 год наблюдалось падение рождаемости (-7,71%), наибольшее падение рождаемости возникло в Ирбейском муниципальном районе (-26,64%), в период с 2015 по 2019 год падение рождаемости во всех муниципальных районах ускорилось (-26,02%), наибольшее ускорение падение рождаемости возникло в Партизанском муниципальном районе (-35,50%);

- в период с 2010 по 2015 год посевные площади сельскохозяйственных культур в хозяйствах всех категорий увеличились на 2,80% (или на 10 212 гектаров), а в период с 2015 по 2019 год еще на 10,40% (или на 38 933,25 гектаров), наибольший рост посевных площадей сельскохозяйственных культур в период с 2010 по 2015 год отмечен в Рыбинском муниципальном районе (27,28%), а в период с 2015 по 2019 год – в Уярском муниципальном районе (43,18%);

- за весь исследуемый период наблюдается рост производства сельскохозяйственной продукции, в период с 2015 по 2019 гг. темп увеличения производства замедлился (с 71,40% в период

2010-2015 гг. до 5,44% в период 2015-2019 гг.).

В таблице 2 приведена статистическая информация, характеризующая деловую активность в муниципальных образованиях Восточного макрорайона,

систематизированная на основе использования информации Красноярского государственного комитета статистики [11].

Таблица 2 – Показатели деловой активности муниципальных районов Восточного макрорайона Красноярского края

Показатели по районам	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	Темп роста, %	
					2018/2017	2020/2019
<i>Оборот розничной торговли на душу населения, рублей</i>						
Абанский	17056,5	18421,5	23077,4	27420,6	108,00	118,82
Канский	3410,8	7322,2	7612,8	8466,5	214,67	111,21
Уярский	24139,3	27195,9	33582,5	40450,8	112,66	120,45
Дзержинский	11504,9	13073,8	18944,1	25819,3	113,63	136,29
Ирбейский	5396,5	6028,0	8812,8	10901,8	111,70	123,70
Иланский	19494,0	21152,0	26579,9	36185,3	108,50	136,13
Нижнеингашский	19510,6	21815,8	26401,2	30231,6	111,81	114,50
Партизанский	8840,8	11489,9	16015,9	18635,7	129,96	116,35
Гасеевский	11556,6	19210,2	27535,9	31021,6	166,22	112,65
Рыбинский	18963,5	23628,7	31540,8	38295,7	124,60	121,42
Саянский	5227,3	6255,7	8500,6	24222,5	119,67	284,95
<i>Ввод в действие жилых домов на 1000 чел населения</i>						
Абанский	78,2	59,7	173,3	131,8	76,34	76,05
Канский	84,0	62,0	99,6	58,4	73,81	58,63
Уярский	255,0	149,4	109,4	63,2	58,58	57,76
Дзержинский	158,8	118,3	281,8	215,3	74,49	76,40
Ирбейский	137,5	135,5	317,9	337,0	98,54	106,01
Иланский	84,8	90,4	168,3	84,6	106,60	50,26
Нижнеингашский	100,3	100,7	125,1	151,3	100,39	120,94
Партизанский	91,2	186,4	113,0	103,2	204,38	91,32
Гасеевский	35,2	66,5	224,5	287,6	188,92	128,10
Рыбинский	29,1	192,3	66,3	121,6	660,82	183,40
Саянский	50,2	34,9	104,3	44,0	69,52	42,18
<i>Инвестиции в основной капитал на душу населения, рублей</i>						
Абанский	2053,2	2230,3	7236,5	8111,1	108,62	112,08
Канский	34765,2	39265,5	67867,0	71919,8	112,94	105,97
Уярский	11446,7	20084,7	141456,5	26884,8	175,46	105,97
Дзержинский	5523,7	3847,9	9272,7	11965,1	69,66	129,03
Ирбейский	9481,6	8304,7	24464,2	16515,6	87,58	67,50
Иланский	5445,2	5273,0	6762,9	3390,6	96,83	50,13
Нижнеингашский	2537,8	24579,1	6337,3	52081,8	968,51	821,82
Партизанский	6421,5	21731,1	23640,8	8027,9	338,411	33,96
Гасеевский	1556,5	2861,6	3607,1	3228,4	183,84	89,50
Рыбинский	69814,0	33099,2	56200,4	21788,3	47,41	38,76
Саянский	1518,3	2326,6	5823,9	32564,4	153,23	559,15

Оценка динамики оборота розничной торговли на душу населения по муниципальным районам Восточного макрорайона выявила стабильный рост товарооборота во всех муниципальных образованиях макрорайона. В периоде с 2017 по 2018 годы наибольший рост товарооборота розничной торговли наблюдался в Канском (214,67%) и Тасеевском (124,60%) муниципальных районах.

Оценка динамики ввода в действие жилых домов на 1000 человек населения позволила выявить неравномерность строительства жилья по муниципальным образованиям. Наибольший рост строительства жилья за исследуемый период наблюдается в Партизанском (204,38% в период с 2017 по 2018 год и 91,0% в период с 2019 по 2020 год), Тасеевском (188,92% в период с 2017 по 2018 год и 128,10% в период с 2019 по 2020 год), Рыбинском (660,82% в период с 2017 по 2018 год и 183,40% в период с 2019 по 2020 год) муниципальных образованиях. Положительная динамика строительства жилья в данных муниципальных образованиях подтверждает востребованность сельской ипотеки, пер-

спективность сельско-лесного образа жизни и привлекательность проживания для населения Партизанского, Тасеевского, Рыбинского муниципальных образований.

Оценка динамики инвестиций в основной капитал на душу населения в муниципальных образованиях Восточного макрорайона выявила стабильное их увеличение в Абанском, Канском, Уярском, Дзержинском, Нижнеингашском и Саянском муниципальных образованиях. Положительная динамика инвестиций в основной капитал указывает на инвестиционную привлекательность данных муниципальных образований, отличающихся преимущественно сельско-лесным характером развития.

Далее проведем оценку динамики производства продукции животноводства в муниципальных образованиях, для этого используем статистический материал Красноярского государственного комитета статистики [17]. В таблице 3 представлены необходимые для анализа показатели и дана им оценка.

Таблица 3 – Динамика производства продукции животноводства в муниципальных районах Восточного макрорайона

Показатели по районам	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	Темп роста, %	
					2018/2017	2020/2019
<i>Производство скота и птицы на убой в живом весе, тонн</i>						
Абанский	4441	4287	4064	4409	96,53	108,48
Канский	6761	6573	5823	6451	97,21	110,78
Уярский	1520	1487	1413	1315	97,82	93,06
Дзержинский	3234	3115	2909	2968	96,32	102,02
Ирбейский	3401	3185	3163	3016	93,64	95,35
Иланский	1400	1346	1314	1258	96,14	95,73
Нижнеингашский	1854	1759	1682	1580	94,87	93,93
Партизанский	1132	1071	1027	1029	94,61	100,19
Тасеевский	1228	1214	1211	1216	98,86	100,41
Рыбинский	2375	2233	2021	2223	94,02	109,99
Саянский	1973	1961	1749	1702	99,39	97,31
Итого по макрорайону	28 091	28 231	26 376	27 167	100,50	102,99
<i>Производство молока, тонн</i>						
Абанский	18711	19087	21290	22719	102,00	106,71
Канский	72820	73231	77993	80860	100,56	103,67



Показатели по районам	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	Темп роста, %	
					2018/2017	2020/2019
Уярский	6283	6207	6367	6257	98,79	98,27
Дзержинский	9689	8830	9141	9087	91,13	99,41
Ирбейский	10519	9215	9505	9114	87,60	95,88
Иланский	6428	6290	5897	5738	97,85	97,30
Нижнеингашский	6478	6559	6642	6433	101,25	96,85
Партизанский	4151	3954	3852	3629	95,49	94,21
Гасеевский	2750	2618	2564	2322	95,20	90,56
Рыбинский	17799	16168	16188	16399	90,83	101,30
Саянский	10298	10366	9022	8788	100,66	97,40
Итого по макрорайону	165926	162525	168461	171346	97,95	101,71
<i>Производство яиц, тыс шт</i>						
Абанский	4082	4157	4089	3844	101,83	94,01
Канский	4899	4986	4906	4611	101,77	93,98
Уярский	2284	2336	2305	2170	102,27	94,14
Дзержинский	2692	2740	2697	2546	101,78	94,40
Ирбейский	2244	2292	2248	2113	102,14	93,99
Иланский	1932	1957	1926	1811	101,29	94,03
Нижнеингашский	2410	2422	2360	2216	100,50	93,89
Партизанский	1750	1781	1753	1648	101,77	94,01
Гасеевский	1084	1105	1087	1018	105,43	93,65
Рыбинский	35444	34957	38207	41560	98,63	108,78
Саянский	1857	1890	1860	1899	101,78	102,09
Итого по макрорайону	60678	60623	63438	65436	99,90	103,14

Оценка динамики производства скота и птицы на убой в живом весе показала, что наибольший прирост производства по макрорайону был в период с 2019 по 2020 год и составил 2,99%. При этом рост в таких районах как: Абанский (108,48%), Канский (110,78%), превысил темп роста по макрорайону в целом. Наибольший вклад в общий показатель производства яиц Восточного макрорайона Красноярского края (по состоянию на 2020 год) приходится также на Абанский (16,23%) и Канский (23,74%) муниципальные районы, что создает благоприятные предпосылки для выстраивания вертикальной интеграции производителей на основе использования сельскохозяйственного сырья (скот и птица на убой) для производства мясной продукции в интересах обеспечения потребностей рынка Восточного макрорайона и формирования экспортного потенциала.

Оценка динамики производства молока показала, что наибольший при-

рост производства молока в целом по макрорайону был в период с 2019 по 2020 год и составил 1,71%. При этом рост в таких районах как: Абанский (106,71%), Канский (103,67%), превысил темп роста по макрорайону в целом. Наибольший вклад в общий показатель производства молока макрорайона (по состоянию на 2020 год) приходится на Абанский (13,25%), Канский (47,19%) и Рыбинский муниципальные районы, что создает благоприятные предпосылки для развития в данных районах мощностей по переработке молока.

Оценка динамики производства яиц показала, что наибольший прирост производства яиц в целом по макрорайону был в период с 2019 по 2020 год и составил 3,14%. При этом рост производства яиц в Рыбинском муниципальном районе (108,78%) превысил темп роста по макрорайону в целом. Наибольший вклад в общий показатель производства яиц Восточного макрорайона

Красноярского края (по состоянию на 2020 год) приходится также на Абанский (13,25%) и Канский (47,19%) муниципальные районы, что создает благоприятные предпосылки для выстраивания вертикальной интеграции производителей зерна и яиц на основе использования местных ресурсов зерна для производства кормбикормов в интересах обеспечения потребностей птицефабрик муници-

пальных районов Восточного макрорайона.

Далее проведем оценку динамики производства продукции растениеводства в муниципальных образованиях, для этого также используем статистический материал Красноярского государственного комитета статистики [18]. В таблице 4 представлены необходимые для анализа показатели и дана им оценка.

Таблица 4 – Динамика производства продукции растениеводства в муниципальных районах Восточного макрорайона

Показатели по районам	2017	2018	2019	2020	Темп роста, %	
					2018/ 2017	2020/ 2019
<i>Валовой сбор зерновых и зерново-бобовых культур, тонн</i>						
Абанский	33698,3	53147,2	56701,0	70925,1	157,7	125,08
Канский	90124,3	97177,3	106653,8	139392,1	107,82	130,69
Уярский	44004,0	36235,7	43996,0	48794,1	82,35	110,90
Дзержинский	56836,9	56721,8	72048,4	86359,4	99,79	119,86
Ирбейский	37154,9	34179,5	34092,0	44833,3	91,99	131,51
Иланский	18745,9	16250,6	25843,2	36018,3	86,69	139,37
Нижнеингашский	27196,4	37862,5	37920,2	42996,1	139,22	113,38
Партизанский	30014,0	25359,8	22953,7	33756,5	84,49	147,06
Тасеевский	31954,7	38324,7	36602,9	49482,1	119,93	135,19
Рыбинский	79860,6	95924,6	103229,9	109680,0	120,11	106,25
Саянский	37359,4	36564,2	35654,2	34378,1	97,87	96,42
Итого по макрорайону	486949,4	527747,9	575695,3	696615,1	108,37	121,00
<i>Валовой сбор картофеля, тонн</i>						
Абанский	15704,1	16568,3	17439,6	16079,7	105,50	95,00
Канский	16772,9	17199,8	18358,3	17229,1	102,54	93,84
Уярский	8237,8	8639,8	9134,6	8447,0	104,88	92,47
Дзержинский	7263,3	7600,3	8037,0	7424,3	104,63	92,37
Ирбейский	7311,0	7673,1	8120,6	7488,2	104,95	92,21
Иланский	8853,9	9346,9	9852,2	9034,2	105,56	91,69
Нижнеингашский	11038,0	11446,3	12262,9	11013,7	103,70	89,81
Партизанский	4949,2	5183,9	5488,2	5075,8	104,74	92,48
Тасеевский	5844,6	6118,4	6455,6	5966,0	104,68	92,41
Рыбинский	13639,7	15911,6	16094,6	12454,8	116,65	77,38
Саянский	5716,4	5995,9	6330,3	5821,0	104,88	91,95
Итого по макрорайону	105330,9	111684,3	117573,9	106033,8	106,03	90,18
<i>Валовой сбор овощей закрытого и открытого грунта, тонн</i>						
Абанский	1681,2	1819,5	1673,9	1677,9	108,22	100,23
Канский	2025,1	2191,3	2659,8	2101,5	108,20	79,00
Уярский	2551,3	2795,7	2556,8	2572,2	109,58	100,60
Дзержинский	1443,6	1572,2	1484,5	1462,8	108,90	98,54
Ирбейский	1455,8	1610,6	1488,5	1474,1	110,63	99,03
Иланский	1651,8	1749,4	1608,1	1602,5	105,91	99,65
Нижнеингашский	1776,7	1839,4	1728,3	1747,3	103,53	101,10
Партизанский	658,2	698,4	640,4	626,8	106,10	97,87

Показатели по районам	2017	2018	2019	2020	Темп роста, %	
					2018/ 2017	2020/ 2019
Тасеевский	1261,6	1384,7	1285,0	1273,3	109,75	99,05
Рыбинский	4452,4	4172,8	4046,1	3573,5	93,72	88,31
Саянский	1426,2	1575,5	1462,7	1478,1	110,46	101,05
Итого по макрорайону	20383,9	21409,5	20634,1	19590	105,03	94,93

Оценка динамики валового сбора зерновых и зерново-бобовых культур показала, что наибольший прирост производства данных культур в целом по макрорайону был в период с 2019 по 2020 год и составил 21%. При этом рост в таких районах как: Канский (130,69%), Ирбейский (131,51%), Иланский (139,37%), Партизанский (147,06%), Тасеевский (135,19%) превысил темп роста по макрорайону в целом. Наибольший вклад в общий показатель производства зерновых и зерново-бобовых культур макрорайона (по состоянию на 2020 год) приходится на границах друг с другом Канский (20%) и Рыбинский (15,74%) муниципальных образования, что создает благоприятные предпосылки для концентрации в них производства животноводческой продукции на основе развития местного зернового подкомплекса.

Оценка динамики валового сбора картофеля показала, что наибольший прирост производства данных культур в целом по макрорайону был в период с 2017 по 2018 год и составил 6,03%. В период с 2019 по 2020 год валовой сбор картофеля снизился на 9,92%. В период с 2017 по 2018 год рост валового сбора картофеля в муниципальных образованиях Восточного макрорайона был ниже, чем темп роста по макрорайону в целом. Наибольший вклад в общий показатель валового сбора картофеля макрорайона (по состоянию на 2020 год) приходится на Канский (20%) и Абанский (17,19%) муниципальных образования. Уменьшение валового сбора картофеля в муниципальных образованиях Восточного макрорайона объясняется замещением по-

севных площадей под картофель посеваемыми площадями под другие более рентабельные сельскохозяйственные культуры, например, такие как рапс.

Оценка динамики валового сбора овощей закрытого и открытого грунта показала, что наибольший прирост производства данных культур в целом по макрорайону был в период с 2017 по 2018 год и составил 5,03%. В период с 2019 по 2020 год валовой сбор овощей закрытого и открытого грунта снизился на 9,82%. В период с 2017 по 2018 год рост валового сбора овощей закрытого и открытого грунта по большинству муниципальных образований был выше, чем темп роста по макрорайону в целом. Наибольший вклад в общий показатель валового сбора овощей закрытого и открытого грунта Восточного макрорайона (по состоянию на 2020 год) приходится на Канский (10,73%), Уярский (13,13%) и Рыбинский (18,24%) муниципальных образования. Уменьшение валового сбора картофеля в муниципальных образованиях Восточного макрорайона также объясняется замещением посевных площадей под картофель посеваемыми площадями под другие более рентабельные сельскохозяйственные культуры.

Таким образом, анализ динамики и удельного производства основных видов сельскохозяйственной продукции в муниципальных образованиях позволил выявить направления специализации Канского, Рыбинского и Абанского муниципальных образований, экономические предпосылки формирования в этих трех районах территориально-производственные специализированные

зоны производства кормов, молочной продукции и яиц в интересах обеспечения продовольственной безопасности Восточного макрорайона Красноярского края и его северных территорий.

Следующим этапом исследования стал анализ экономико-географических и агроклиматических особенностей муниципальных образований Восточного макрорайона Красноярского края. Результатом данного этапа стало обоснование состава специализированных стратегических зон сельскохозяйственного производства (центров роста) в Восточном макрорайоне.

В таблице 5 систематизированы природно-климатические и почвенные особенности территорий Восточного макрорайона, его административные границы определили контур границ Восточной агропромышленной зоны Красноярского края. Учет результатов исследования пространственного размещения объектов строительства и инвестиций, а также результатов исследования концентрации производства основных видов сельскохозяйственной продукции позволил обосновать состав стратегических специализированных агропромышленных зон.

**Таблица 5 – Особенности Восточной агропромышленной зоны Красноярского края**

Наименование и территориальный состав	Природно-климатические и почвенные особенности	Стратегические зоны сельскохозяйственной специализации
Тасеевско-Канская подзона (север и центр зоны)	На севере зоны – равнинная подтайга. На севере и востоке зоны – подзолистые, дерново-подзолистые почвы.	На севере и центре подзоны: специализированная зона лесоводства и побочных видов лесопользования (лесоводство, пчеловодство, сбор грибов, ягод) для производства органической продукции на экспорт.
Абанско-Рыбинско-Канская подзона (центр зоны)	В центре – сочетание островной лесостепи и равнинной подтайги.	Специализированная зона пригородного овощеводства и молочно-мясного скотоводства, птицеводства (Абанско-Рыбинско-Канская подзона). Специализированная зона производства органической продукции на экспорт. Инновационный кластер создания семенного материала и производства кормов и органических удобрений.
Саянская подзона (юг зоны)	Сочетание равнинной и предгорной южной подтайги. На юге зоны – горно-таежные подзолистые.	На юге подзоны: специализированная экспортная зона лесоводства и побочных видов лесопользования (лесоводство, пчеловодство, сбор грибов, ягод) для производства органической продукции на экспорт.

Для территорий Восточной агропромышленной зоны характерно распространение островной лесостепи, равнинной подтайги, преобладание относительно короткого жаркого лета, продолжительной зимы, частой смены температур. Преобладание подзолистых и дерново-подзолистых почв создает благоприятные предпосылки для специализации сельских территорий на молочно-мясном скотоводстве с опорой на собственную

кормовую базу, развитию лесоводства и побочных видов лесопользования: сбора и переработки ягод (брусника, малина, клубника), кедрового ореха, грибов, дикорастущих трав (таволга, кипрей, шалфей, папоротник, черемша и др.). Перечисленные виды специализации имеют предпосылки устойчивого природопользования, обладают экспортным потенциалом, дифференцированного развития муниципальных образований, с преобла-

данием сельско-лесной местности.

В Абанско-Рыбинско-Канской подзоне необходимо формирование кластера инновационных производств, интегрированных в АПК Красноярского края. Потенциалом, имеющим стратегическое значение для устойчивости развития сельских территории Восточного макрорайона Красноярского края обладают селекция растений и производство органических удобрений [17]. Элементами данного кластера должна стать Канская сортоиспытательная станция и предприятия животноводства Абанско-Рыбинско-Канской подзоны. Развитие Канской сортоиспытательной станции позволит решить задачи создания районированных сортов пшеницы, ячменя рапса, рыжика посевного для производства кормовых и пищевых добавок, рапсового и рыжикового масла, повысить уровень вовлечения Восточной агропромышленной зоны в процессы импортозамещения семенного материала, производство продукции на экспорт. Таким образом, формирование сортоиспытательной станции позволит достичь устойчивого развития сельских территорий на основе снижения зависимости от импорта семян, увеличения предложения пшеницы и ячменя в регионе для создания инновационных производств по предложению маржинальной продукции переработки пшеницы и ячменя: кормовых и пищевых добавок. Реализация перечисленных возможностей развития муниципальных районов невозможно без инвестиций в обновление и развитие объектов социальной инфраструктуры Абанского, Канского и

Рыбинского муниципальных районов для сохранения человеческого капитала данных территорий на основе повышения качества жизни населения.

#### **Заключение**

В Красноярском крае необходима разработка региональной схемы территориально-отраслевого планирования агропромышленного комплекса и ее детализация в форме схем территориально-отраслевого планирования макрорайонов Красноярского края.

Концепция стратегического пространственного развития агропромышленного комплекса Восточного макрорайона Красноярского края должна предполагать развитие нескольких специализированных зон в регионе, создание инновационного кластера семеноводства, производства кормов, органических удобрений, органической продукции на экспорт, что требует необходимости на основе специальной государственной поддержки, разработки и реализации инновационно-инвестиционных проектов в муниципальных образованиях Восточного макрорайона Красноярского края. Учет особенностей стратегической специализации районов Восточного макрорайона Красноярского края, должно стать основой для выработки специальных организационно-экономических механизмов регулирования пространственного размещения и развития производительных сил агропромышленного комплекса региона со стороны органов государственной власти и бизнеса.

#### *Литература*

1. Алтухов А.И. Пространственное развитие агропромышленного комплекса страны: проблемы и пути решения // Прикладные экономические исследования. 2018. № 5(27). С. 4-9.
2. Бандман М.К. Территориально-производственные комплексы: теория и практика предплановых исследований. Новосибирск: Наука, 1980. 256 с.
3. Некрасов Н.Н. Региональная экономика: теория, проблемы, методы. Изд. 2, 1978. 344 с.
4. Карягин Л.А. От практики территориальной организации сельского хозяйства к устойчивому развитию сельской местности // Вестник Чувашского университета. 2013. № 4. С. 333-338.
5. Кистанов В.В. Территориальная организация производства (отраслевой, районный и народнохозяйственный аспекты). М.: Экономика, 1981. 232 с.

6. Крючков В.Г. Использование земель и продовольственные ресурсы. Москва. Изд-во: Мысль, 1987. 231 с.
7. Основные социально-экономические характеристики муниципальных округов, районов и городских округов Красноярского края. Красноярский Краевой статистический ежегодник, 2021 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://krasstat.gks.ru/folder/27812> (дата обращения 15.10.2022).
8. Силаева Л.П. Размещение и специализация подотраслей сельского хозяйства-основа развития агропромышленного производства // Научное обозрение: теория и практика. 2016. № 1. С. 84-92.
9. Тюнен И.Г. Изолированное государство. Изд-во: Экономическая жизнь, 1926. 326 с.
10. Якобсон А.Я. Проблемы социально-экономического развития городов в связи с размещением производства (на примере Иркутской области) // Известия Сибирского отделения Академии наук СССР. Серия экономики и прикладной социологии. 1987. № 1(430). С. 29-37.
11. Achten S. Spatial inequality, geography and economic activity. World development. 2020. Vol. 136. С. 15-21.
12. Boudevill J. Promlems of regional economic planning [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.cambridge.org/core/journals/recherches-economiques-de-louvain-louvain-economic-review/article/abs/no-title-jr-boudeville-problems-of-regional-economic-planning-edinburgh-at-the-university-press-1966-192-p-30/FFF074F1F13A087533CDF36E09751BC3> (дата обращения 12.10.2022).
13. Koloskova Yu.I., Parshukov D.V., Shaporova Z.E. Sociological Studies of the Krasnoyarsk region rural territories population life quality [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.europeanproceedings.com/files/data/article/10076/14945/article\\_10076\\_14945\\_pdf\\_100.pdf](https://www.europeanproceedings.com/files/data/article/10076/14945/article_10076_14945_pdf_100.pdf) (дата обращения 04.09.2022).
14. Losch A. The Economics of Location [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.economia.unam.mx/cedrus/descargas/economicsoflocat00ls.pdf> (дата обращения 25.09.2022).
15. Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations> (дата обращения 20.09.2022).
16. Tsvettsykh A.V., Shevtsova N.V. Sustainable rural development: balance system of indicators. Azimuth of Scientific Research: Economics and Management. 2020. Vol. 2(31). P. 366-370.
17. Tsvettsykh A.V., Chuvashova M.N., Afanasyeva T.N., Shevtsova N.V. Features of spatial development of the agroindustrial complex of Krasnoyarsky krai [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.europeanproceedings.com/files/data/article/10076/14945/article\\_10076\\_14945\\_pdf\\_100.pdf](https://www.europeanproceedings.com/files/data/article/10076/14945/article_10076_14945_pdf_100.pdf) (дата обращения 04.09.2022).
18. Zinina O.V., Antamoshkina O.I., Olentsova J.A. Analysis of innovative activity in the agro-industrial complex of the Krasnoyarsk region [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://iopscience.iop.org/issue/1755-1315/548/2> (дата обращения 24.10.2022).

УДК 332.1

## **Методические подходы к оценке региона на основе ESG-рейтинга (на примере Республики Татарстан)**

**М.Р. Шамсутдинова**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления,  
Казанский кооперативный институт (филиал)  
АНОО ВО ЦС РФ «Российский университет кооперации», г. Казань

*Экономика России на сегодняшний день находится в тяжелых условиях ограниченности ресурсов из-за введенных санкций против России, происходит трансформационный процесс всей экономической и политической системы. Приоритетным направлением в развитии экономических процессов является устойчивое развитие страны и ее регионов. Поэтому актуальным является поиск новых современных методов и методологий оценки устойчивости процессов, введение новых стандартов для развития экономики и подготовка (переподготовка) кадрового персонала.*

*Одной из новых методологий оценки устойчивости является внедрение ESG подхода. В нашей стране данный подход только начинает свой путь, он может применяться, как для регионов, так и для предприятий. ESG подход способствует увеличению конкурентоспособности регионов, следовательно, и росту конкурентоспособности экономики страны, что стимулирует рост благосостояния жизни населения России.*

*Сегодня инвесторы уделяют огромное внимание вопросам эффективного управления рисками в области экологии и социальной сферы, поэтому они готовы вкладывать свои средства в те компании, которые в своей деятельности придерживаются принципов устойчивого развития и внедряют повестку ESG в свою деятельность. Подобный подход приемлем и для регионов, ведь потенциальные инвесторы обращают внимание на эффективность управления экологическими и социальными рисками, да и на качество управления регионов в целом.*

ESG-рейтинг, методология, развитие региона, оценка развития, методика, устойчивость, Республика Татарстан.

## **Methodological approaches to the assessment of the region based on the ESG rating (on the example of the Republic of Tatarstan)**

**M.R. Shamsutdinova**, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Management  
Kazan Cooperative Institute (branch) of ANOO IN the Central Committee of the Russian Federation  
«Russian University of Cooperation», Kazan

*The Russian economy is currently in difficult conditions of limited resources due to the sanctions imposed against Russia, the transformation process of the entire economic and political system is taking place. The priority direction in the development of economic processes is the sustainable development of the country and its regions. Therefore, it is urgent to search for new modern methods and methodologies for assessing the sustainability of processes, the introduction of new standards for economic development and the training (retraining) of personnel.*

*One of the new methodologies for assessing sustainability is the introduction of the ESG approach. In our country, this approach is just beginning its way, it can be applied both for regions and for enterprises. The ESG approach contributes to an increase in the competitiveness of the regions, and, consequently, to the growth of the competitiveness of the country's economy, which stimulates the growth of the well-being of the Russian population.*

*Today, investors pay great attention to the issues of effective risk management in the field of ecology and social sphere, so they are ready to invest in those companies that adhere to the principles of sustainable development in their activities and implement the ESG agenda in their activities. Such an approach is also acceptable for the regions, because potential investors pay attention to the effectiveness of environmental and social risk management, and to the quality of management of the regions as a whole.*

ESG-rating, methodology, regional development, development assessment, methodology, sustainability, Republic of Tatarstan.

**Введение**

Крупные компании России и большинство инвесторов акцентируют свое внимание на отношении к окружающей среде и придают значение подходу ESG. Одним из важных аспектов взаимного сотрудничества организаций и инвесторов является доступ к информации и раскрытие рейтингов ESG. Однако есть проблемы с кредитными рейтингами, которые не отвечают интересам клиентов, инвестиционных компаний и самого руководства организаций.

В последние годы принципы ESG актуальны не только для крупных сырьевых компаний и банков, но и данный подход стал интересен для органов власти и общества. В стране создаются условия для устойчивого развития регионов и организаций, а также активного внедрения принципов ESG.

Необходимо осознать, что подход ESG способствует удовлетворению интересов общества и бизнесменов, создает долгосрочное конкурентное преимущество компаний. Также важно понять, что устойчивое развитие – это актуальная тенденция для страны, поэтому в условиях неопределенности ценности компании могут стать опорой для бизнеса, а для обоснования надежности своей организации придется раскрывать финансовую и нефинансовую отчетность, поскольку это будет иметь решающее значение.

Из-за происходящих изменений в стране и мире повестка ESG стала трендом 2021 года и проходит этап трансформации, что расширяет новых горизонты для устойчивого развития, меняя акценты.

**Основной текст**

ESG расшифровывается как «Environment, Social, Governance». В переводе с английского – «окружающая среда, общество, управление». Это стратегия развития компании, которая предусматривает прозрачность в менеджменте, заботу об экологии и людях, с которыми

соприкасается компания [8, с. 121].

Методологический подход ESG проводит оценку следующих составляющих:

- Экологический (E – environmental). Составляется рейтинг в отношении объекта по экологической составляющей – воздействие на окружающую среду и подход к экологической политике.

- Социальный (S – social). Составляется рейтинг в отношении объекта по социальной составляющей – отношения объекта с персоналом (для компаний), отношения объекта с населением (для города и региона) и подход объекта к социальной ответственности.

- Качество управления (G – governance). Составляется рейтинг по показателям объекта к управлению рисками, защите прав заинтересованных сторон и общее качество корпоративного управления.

Каждая составляющая E, S и G состоит из показателей, по которым рейтинговым агентством происходит оценка рисков бизнеса в области экологии, социальной сферы и корпоративного управления.

Составляющая E-сектора включает в себя следующие показатели:

- воздействие организаций на климат – оцениваются выбросы в атмосферу;

- пользование природными ресурсами – оцениваются показатели загрязнения воды, воздействие на флору и фауну.

- применение «зелёных» технологий – оцениваются показатели использования энергии из возобновляемых источников, восстановление территории.

Составляющая S-сектора включает в себя следующие показатели:

- взаимоотношения с сотрудниками – оцениваются показатели по охране труда, условия работы, карьерные возможности;



- обязательства в процессе производства – оцениваются показатели качества произведенной продукции, надежность, ответственность, безопасность;

- преимущества для сотрудников – оцениваются показатели социальной помощи: предоставление питания персоналу, оказание финансовой и медицинской помощи, предоставление добровольного страхования здоровья сотрудникам [2, с. 117].

Составляющая G-сектора включает в себя следующие показатели:

- управление компанией – оценка проводится по показателям аудируемости, открытости компании, состава совета директоров;

- стиль поведения организации оцениваются такие показатели как коррупция, честная конкуренция, корпоративная этика, прозрачность в налоговой сфере.

ESG-рейтинг присваивается на 1 год, но агентство имеет право изменить или отозвать этот рейтинг в любое время в случае непредставления компанией информации в рамках постоянного мониторинга. Агентство опирается на проверенные источники.

Базовые ESG-оценки и ESG-рейтинги присваиваются Агентством в соответствии со специальной рейтинговой шкалой:

1 Уровень А «продвинутый», ему соответствует:

- наивысший уровень интеграции взвешенная сумма оценок компонента варьирует в диапазоне 4,5-5,0 баллов;

- очень высокий уровень интеграции, взвешенная сумма оценок компонента варьирует в диапазоне 3,5-4,5 баллов.

2. Уровень В «развивающийся», ему соответствует:

- высокий уровень интеграции взвешенная сумма оценок компонента варьирует в диапазоне 2,5-3,5 баллов.

- средний уровень интеграции,

взвешенная сумма оценок компонента варьирует в диапазоне 1,5-2,5 баллов.

3. уровень С «начальный» ему соответствует:

- низкий уровень интеграции, взвешенная сумма оценок компонента варьирует в диапазоне 1,0-1,5 баллов.

Для получения базовой ESG оценки НКР сопоставляет взвешенную сумму оценок компонент с диапазонами

Методологический подход ESG основан на следующих ключевых принципах:

1. Принцип «актуальности». При оценке деятельности субъектов некоторые показатели могут быть исключены из расчета из-за специфики объекта, но при этом не происходит воздействие на итоговый балл рейтинга, поскольку в расчете учитывается «усреднение» итоговых баллов при оценке каждого из блоков E, S и G.

2. Принцип «усреднения». При оценке показателей по каждому блоку E, S и G и при итоговом расчете рейтинга на основе трех оценок по блокам E, S и G. применяется метод среднеарифметических данных, который повышает качество оценок по блокам, позволяет сглаживать влияния факторов внутри блока и одного блоков над другими. Рейтинг может иметь высокие баллы при наличии высоких показателей по каждому блоку E, S и G в деятельности субъекта.

3. Принцип «практического подтверждения документов». Каждый из показателей оценивается в баллах по системе 1/ 0,5/0 (реже 1/0). Для получения максимальной оценки (1 балл), необходимо предоставить не только документы, относящиеся к данному показателю, но и представить результаты деятельности в соответствии с вышеуказанными документами или подтвердить практический эффект от реализации инициатив (программ, мероприятий, политик).

4. Принцип «полного соответствия». Если в критерии, относящемся к оценке 1 или 0,5 балла, одновременно

указано несколько условий, субъект должен соответствовать всем указанным условиям, или предоставить объективные доказательства невозможности соответствия [12, с. 148].

ESG-рейтинг наряду с преимуществами, имеет и ограничения

- не является кредитным рейтингом;

- не дает прогноза о вероятности возникновения финансовых трудностей у объекта рейтингования в течение какого-либо периода времени;

- не представляет собой никакого иного мнения о каком-либо качестве или способности субъект, кроме как мнения о нефинансовых факторах, влияющих на долгосрочную устойчивость и успешность в трех ключевых сферах: Environmental (Экология), Social (Социальная политика) и Governance (качество управления).

За последний год российские организации активно участвуют в разработке и применению ESG методике в своей деятельности. Такая активность связана с мероприятиями, проводимыми со стороны Правительства и Центральным Банком Российской Федерации:

- разработка и реализации стратегии по развитию низкоуглерода;

- введение национальной таксономии зеленых проектов;

- рекомендации по учету ESG-факторов и вопросов устойчивого развития.

На сегодняшний день 1/3 банков России уже применяет ESG оценку компаний при кредитовании, еще 20% банков планируют перейти на методику ESG в ближайшее время, т.е. кредиторы будут проводить оценку заемщика по принципам устойчивости [12, с. 179].

Российские города имеют неодинаковый уровень ESG-зрелости, но, несмотря на действующие в стране условия продолжают вовлекаться в ESG-

повестку. С наивысшим уровнем ESG-оценки города расположены по всей стране – это Белгород, Волгоград, Горно-Алтайск, Екатеринбург, Ижевск, Кемерово, Красногорск, Краснодар, Симферополь, Ставрополь, Тамбов, Тула, Ханты-Мансийск, Чебоксары, Южно-Сахалинск, кроме Северо-Западного округа. Но в данном округе имеются города с очень высоким уровнем ESG-оценки. Рейтинг городов с наивысшим уровнем ESG-оценки характеризуется по социальным и экологическим показателям, но есть один город, который имеет высокий уровень рейтинга по всем трем компонентам - Ханты-Мансийск. Но Астрахань, Барнаул, Биробиджан, Курган, Махачкала, Нарьян-Мар характеризуются как города с низким рейтингом по всем трем компонентам. Очень высокий уровень оценки имеют 20 городов России и 20 городов – приемлемый уровень ESG-оценки. Адаптация к принципам ESG будет проходить проще в развитых городах, но в целом у российских городов есть куда расти для эффективности работы.

В таблице 1 представлены показатели, используемые при формировании ESG-рейтинга регионов Российской Федерации, сгруппированные по трем направлениям – экологические риски, социальные риски, качество управления.

Также на формирование рейтинга влияет инвестиционный рейтинг регионов страны, составляемый также рейтинговым агентством RAEX-Europe, и Мониторинг финансового положения и качества управления и финансами Министерства финансов РФ [6].

Интегральная итоговая оценка места региона в рейтинге получается при суммировании итоговых оценок по каждому из трех направлений (каждое из которых имеет одинаковый вес).

Таблица 1 – Перечень показателей, используемых для формирования ESG-рейтинга регионов России [6]

Экологические риски (Environmental)	
1.1 Выброшено в атмосферу загрязняющих веществ, отходящих от стационарных источников, на душу населения	1.2 Доля уловленных и обезвреженных загрязняющих атмосферу веществ в общем количестве, отходящих от стационарных источников
2.1 Объем выбросов вредных(загрязняющих) веществ в атмосферный воздух от автомобильного транспорта, на душу населения	2.2 Доля легковых, грузовых автомобилей и автобусов по субъектам РФ, имеющих возможность использования природного газа в качестве моторного топлива
3.1 Сброс загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты, на душу населения	3.2 Объем оборотной и последовательно используемой воды, на душу населения
4.1 Количество образованных отходов производства и потребления на душу населения (за год)	4.2 Доля использованных и обезвреженных отходов в общем объеме образовавшихся отходов в процессе производства и потребления
5.1 Вывезено за год твердых коммунальных отходов, на душу населения	5.2 Вывезено твердых коммунальных отходов на объекты, используемые для обработки отходов, % от общего объема вывезенных коммунальных отходов
Социальные риски (Social)	
1.1 Доля населения с доходами ниже величины прожиточного минимума	1.2 Объем расходов консолидированного бюджета региона на «Социальную политику» на душу населения, скорректированный на стоимость жизни
2.1 Доля учеников школы, обучающихся во вторую и третью смену	2.2 Объем расходов консолидированного бюджета региона на «Образование» на душу населения, скорректированный на стоимость жизни
3.1 Уровень младенческой смертности (среднее значение за три года)	3.2 Объем расходов консолидированного бюджета региона на «Здравоохранение», на душу населения, скорректированный на стоимость жизни
4.1 Количество тяжких и особо тяжких преступлений, зарегистрированных в отчетном периоде на 100 тыс чел. населения	4.2 Объем расходов консолидированного бюджета региона на «Безопасность», на душу населения, скорректированный на стоимость жизни
5.1 Динамика численности населения за 10 лет (отношение средней численности населения в отчетном году к численности 10 лет назад)	5.2 Общее число созданных рабочих мест по группам организаций, на которых средняя численность работников увеличилась и по вновь созданным организациям, на 1000 чел. постоянного населения
Качество управления (Governance)	
1. Инвестиционная привлекательность и поддержка бизнеса (рейтинг инвестиционной привлекательности, наличие сертифицированных промышленных парков, наличие особых экономических зон)	
2. Уровень прозрачности региональной власти и антикоррупционные процедуры (структура и качество сайта, открытая и общедоступная публикация вакансий, информация о деятельности комиссий по противодействию коррупции, открытая и общедоступная публикация информации о доходах)	
3. Качество управления бюджетом и качество оценки регулирующего воздействия	
4. Расходы консолидированного бюджета региона по статье «Общегосударственные вопросы» по отношению к ВРП	

Предполагается, что в дальнейшем методика построения ESG -рейтинга регионов РФ будет претерпевать изменения. Так, в блок показателей «Экологические риски (Environmental)» будут добавлены индикаторы, связанные с лесным хозяйством (это связано с тем, что Российская Федерация в климатической повестке на международном уровне делает упор на поглощающей способности

своего лесного фонда). Кроме того, разработчики методики данного рейтинга предполагают включение в блок «Качество управления (Governance)» показателя цифровизации территории как одного из показателей эффективности деятельности губернаторов.

В таблице 2 представлены данные о 10 регионах с наилучшими и наихудшими позициями в ESG-рейтинге за 2021

год (по отдельным компонентам и по комплексной оценке). Следует подчеркнуть, что место региона не определяется лучшими значениями индикаторов в какой-то сфере, а отражает эффективность нейтрализации имеющихся рисков по данному направлению.

На основе таблицы 2 можно установить, что по компоненту «Качество

управления» лидируют те регионы России, которым присущ высокий уровень инвестиционной привлекательности в комплексе с хорошей транспарентностью местных властей, соблюдением бюджетной дисциплины. В лидерах по этому направлению находятся: Республика Татарстан, г. Санкт-Петербург и Ленинградская область.

Таблица 2 – Место регионов Российской Федерации в ESG-рейтинге за 2021 год [6]

Environmental		Social		Governance		ESG-рейтинг	
1	Еврейская АО	1	Ненецкий АО	1	Республика Татарстан	1	Ленинградская обл.
2	Гверская обл.	2	ЯНАО	2	г. Санкт-Петербург	2	г. Санкт-Петербург
3	Смоленская обл.	3	Сахалинская обл.	3	Ленинградская обл.	3	г. Москва
4	Саратовская обл.	4	г. Санкт-Петербург	4	ХМАО-Югра	4	Республика Татарстан
5	Республика Ингушетия	5	г. Москва	5	г. Москва	5	ХМАО-Югра
6	Республика Дагестан	6	Московская обл.	6	Нижегородская обл.	6	Липецкая обл.
7	Липецкая обл.	7	Чукотский АО	7	Гюменская обл. (без АО)	7	Курская обл.
8	Орловская обл.	8	ХМАО-Югра	8	Калужская обл.	8	Гюменская обл. (без АО)
9	Ростовская обл.	9	Ленинградская обл.	9	Гульская обл.	9	Свердловская обл.
10	Челябинская обл.	10	Белгородская обл.	10	Республика Адыгея	10	Московская обл.
76	Мурманская обл.	76	Карачаево-Черкесская Республика	76	Кабардино-Балкарская Республика	76	Камчатский край
77	Республика Калмыкия	77	Иркутская обл.	77	Псковская обл.	77	Чеченская Республика
78	Сахалинская обл.	78	Амурская обл.	78	Чеченская Республика	78	Республика Карелия
79	Кемеровская обл.	79	Алтайский край	79	Курганская обл.	79	Курганская обл.
80	Республика Коми	80	Республика Бурятия	80	Карачаево-Черкесская Республика	80	Забайкальский край
81	ЯНАО	81	Забайкальский край	81	Забайкальский край	81	Республика Алтай
82	Камчатский край	82	Курганская обл.	82	Чукотский АО	82	Кемеровская обл.
83	Ненецкий АО	83	Республика Алтай	83	Республика Ингушетия	83	Магаданская обл.
84	Республика Карелия	84	Еврейская АО	84	Республика Тыва	84	Республика Калмыкия
85	Магаданская обл.	85	Республика Тыва	85	Республика Калмыкия	85	Республика Тыва

Динамика места конкретного региона в данном рейтинге может быть использована в качестве базы для определения эффективности деятельности органов государственной власти по отдельным направлениям.

По исследованиям рейтингового агентства RAEX-Eurore возглавила Республика Татарстан в 2020 году, в 2021

году Татарстан занял четвертое место ESG-рейтинге регионов России. Оценка субъектов проводилась по уровню экологических, социальных и управленческих рисков – ESG.

Крупные компании Татарстана уже внедрили принципы ESG. По мнению экспертов уже через 5 лет устойчивость бизнеса невозможно представить

без применения ESG стандартов. В Республике Татарстан уже к ESG стандарту присоединились Ак Барс Банк, который, опирается на принципы устойчивого развития, оказывает помощь социальным проектам [3, с. 122].

Инвестиционный холдинг АО «Сибур-РТ» стал одной из первых республиканских компаний, который претерпел серьезную трансформацию и принял ESG-стратегию устойчивого развития. В планах компании до 2025 года сделать как минимум одно предприятие холдинга углеродно нейтральным, т.е. благодаря модернизации производственного процесса выбросы в атмосферу будут минимальны, оставшаяся часть будет компенсирована через углеродно-отрицательные проекты. В работе предприятия будут задействованы инновационные технологии, способствующие повышению энергоэффективности и росту доли источников возобновления энергии в энергобалансе.

Ориентир компании остается на минимальном воздействии на экологический баланс, но также, планирует принят активное участие в социальных проектах через развитие персонала и брендрование компании. В корпоративной модели АО «Сибур-РТ» гарантировано:

- соблюдение прав человека и требований Конституции РФ и Трудового кодекса;
- отсутствие дискриминации по всем признакам;
- создание условий для карьерного и профессионального роста сотрудников компании.

По социальным показателям компания АО «Сибур-РТ» занимает 2 место в рейтинге ESG.

Еще одной крупной организацией в Татарстане является «Татнефть», которая внедрила в свою деятельность методику ESG. В 2019 году был подписан договор между «Татнефть» и ООН, в рамках которого «Татнефть» должна следовать принципам по правам челове-

ка, окружающей среде, вести борьбу с коррупцией и стремится к достижению поставленных целей по устойчивому развитию. В 2019 году по исследованиям рейтингового агентства RAEX-Europe «Татнефть» попала в 20-ку компаний по охране труда и затрат на экологию.

С каждым годом позиции «Татнефть» растут в международных ESG рейтингах. В 2021 году компания получила рейтинг «B» организации CDP по результатам раскрытия данных об использовании и охране водных ресурсов. Больше внимание компания «Татнефть» уделяет использованию водных ресурсов и их охраняемости:

- ведется мониторинг о состоянии и качестве водных ресурсов;
- проводятся мероприятия по обращению с попутно добываемыми водными ресурсами, применяются современные системы очистки.

По показателям воздействия компании на климат «Татнефти» соответствуют общепромышленному уровню «С». Компания проводит мероприятия по улучшению климатических условий, что позволяет укрепить ее позиции в рейтингах ESG и актуализировать поставленные цели:

- сокращение выбросов парниковых газов;
- регулярность стимулирования и коррекция системы мотивации в соответствии с изменениями среды.

Также в течение 2021 года «Татнефть» улучшила свое положение в ряде авторитетных международных рейтингов в области устойчивого развития, среди которых Sustainalytics, и заняла лидирующую позицию в рейтинге экологической открытости нефтегазовой отрасли Российской Федерации Creon Group и WWF Россия.

Татарстан находится на лидирующих позициях по показателям ESG рейтинга, но всегда есть к чему стремиться и расти. Для повышения рейтинговых позиций по показателям управления и

социальной сферы в республике проводятся мероприятия в виде грантовых программ. За 2021 год было выделено от «Татнефть» 1,5 млрд. рублей в виде грантов на программы «Образование», «Здравоохранение», «Развитие территорий» и «Культура». АО «Сибур-РТ» привлекает в своей деятельности молодых специалистов, в 2019 году их было больше 1/3 всех сотрудников. Корпоративная система управления «Сибур-РТ» построена на модели реальных достижений руководства и работников.

Татарстан помимо преимуществ имеет и отрицательные моменты – Роспотребнадзор регулярно выписывает штрафы за нарушение экологии. ООО «РИТЭК», входящая в холдинг «Лукойла» за предоставление недостоверной информации по экологии путем занижения выбросов в атмосферу заплатила 4,5 млн. рублей в бюджет Республики Татарстан.

Таким образом, для увеличения компаний, которые будут реализовывать стратегию устойчивого развития с учетом ESG-факторов, необходимо:

- определение показателей, программ стимулирующих активное участие компаний;

- информированность о предприятиях, которые уже применяют подход ESG в своей деятельности для устойчивого развития и минимизации рисков за счет инвестиционной привлекательности;

- реформированность финансовой системы по пути перехода к политике ответственного инвестирования на уровне корпораций и регионов;

- прогресс в развитии финансового рынка в России через привлечение российских банков в процесс ESG-трансформации, которые будут стимулировать заемщиков реализовывать стратегии устойчивого развития и финансировать проекты с учетом ESG-факторов на территориях своих регионов.

Все эти методологические осо-

бенности ESG подхода приводит к раскрытию нефинансовой информации, развитию корпоративного управления, понижению рисков конкурентоспособности.

### **Заключение**

На сегодняшний день, в границах экономических и политических ограничений экономика России нуждается в новом методическом обеспечении, которое будет способствовать развитию экономических процессов, устойчивому развитию страны и ее регионов. Поэтому актуальным является поиск новых современных методов и методологий оценки устойчивости процессов, введение новых стандартов для развития экономики и подготовка (переподготовка) кадрового персонала. Одной из новых методологий оценки устойчивости является внедрение ESG подхода. За последний год российские организации активно участвуют в разработке и применению ESG методике в своей деятельности. Такая активность связана с мероприятиями, проводимыми со стороны Правительства и Центральным Банком Российской Федерации.

ESG подход способствует увеличению конкурентоспособности регионов, следовательно, и росту конкурентоспособности экономики страны, что стимулирует рост благосостояния жизни населения России.

Необходимо осознать, что подход ESG способствует удовлетворению интересов общества и бизнесменов, создает долгосрочное конкурентное преимущество компаний. Также важно понять, что устойчивое развитие – это актуальная тенденция для страны, поэтому в условиях неопределенности ценности компании могут стать опорой для бизнеса, а для обоснования надежности своей организации придется раскрывать финансовую и нефинансовую отчетность, поскольку это будет иметь решающее значение.

*Литература*

1. Бабкин А.В., Гузикова Л.А., Демиденко Д.С., Малевская-Малевич Е.Д. Устойчивое развитие инновационно-активных промышленных предприятий и кластеров на основе экологизации. Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2021. 120 с.
2. Вострикова Е.О., Мешкова А.П. ESG-критерии в инвестировании: зарубежный и отечественный опыт // Финансовый журнал. 2020. Т. 12. № 4. С. 117-129.
3. Доклад «ESG и зелёные финансы России 2018-2022». 145 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://Infragreen.ru>. – URL: <https://infragreen.ru/infragreen-lab>. (дата обращения: 06.04.2022).
4. Ефимова О.В., Волков М.А., Королёва Д.А. Анализ влияния принципов ESG на доходность активов: эмпирическое исследование // Финансы: теория и практика. 2021. Т. 25. № 4. С. 82-97.
5. Кузовков К.Д., Суглобов А.Е. Теоретические основы развития регионального общественного сектора (на примере Московской области) // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2021. № 2. С. 105-111.
6. Методика составления ESG-рейтинга [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://raex-gr.com/prg/ESG/ESG\\_regions/ESG\\_rating\\_regions/2021/methods/](https://raex-gr.com/prg/ESG/ESG_regions/ESG_rating_regions/2021/methods/) (дата обращения: 10.09.2022).
7. Овечкин Д.В. Ответственные инвестиции: влияние ESG-рейтинга на рентабельность фирм и ожидаемую доходность на фондовом рынке // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2021. № 1. С. 43-53
8. Орлова О.Ю., Кокарева С.А. Система рейтинговой оценки ESG-трансформации российских компаний и проблема информационных диспропорций // Научное обозрение: теория и практика. 2022. Т. 12. № 1(89). С. 121-129.
9. Степченкова О.С. Контроль за соблюдением компаниями принципов ESG // Гипотиза. 2021. № 4(17). С. 12-18.
10. Трифонов Ю.В., Брыкалов С.М., Трифонов В.Ю. Эволюция концепций устойчивого развития компаний // Фундаментальные исследования. 2022. № 6. С. 61-66.
11. Удалых С.К. Креативное развитие российского бизнеса на основе внедрения ESG-тематики // Креативные стратегии и креативные индустрии в экономическом, социальном и культурном пространствах региона. 2021. С. 48-56.
12. Штехер Я-А.Г. Актуальность вопроса ESG-показателей в формировании моделей экономического развития России // Трансформация социально-экономического пространства России и мира. 2021. С. 179-184.
13. Финансовый менеджмент: учебное пособие. 2-е изд., перераб и доп./под общей ред. Н.А. Адамова. М.: ЗАО ИД «Экономическая газета», 2011.

УДК 336. 62

## Методические подходы к оценке текущего состояния доступности жилья в России и лучшие мировые практики

**О.В. Жукова**, кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры, заведующий кафедрой Менеджмента и экономики спортивной индустрии имени В.В. Кузина, Российский университет спорта (ГЦОЛИФК), г. Москва

*Для развития в России корпоративной финансовой инфраструктуры обеспечения доступности жилья необходима объективная оценка финансового состояния рынка жилой недвижимости и рынка финансовых жилищных услуг в сегменте экономического класса. Методики такой оценки идентичны по формуле расчёта коэффициента или индекса доступности жилья (как отношение стоимости жилой недвижимости к годовому доходу домохозяйства), но существенно отличаются расчётные показатели (площадь квартиры, годовой доход домохозяйства). Автор провел собственное исследование, посчитав вышеперечисленные методики необъективными для российского рынка, и представил для расчета коэффициента доступности жилья (аренды и ипотеки) медианные значения показателей.*

Корпоративные финансы, инвестиции, личные финансы, жилищные проблемы, ипотека, аренда.

## Methodological approaches to assessing the current state of housing affordability in Russia and the best world practices

**O.V. Zhukova**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department, Head of the Department of Management and Economics of the Sports Industry named after V.V. Kuzin, Russian University of Sports (GTSOLIFK), Moscow

*For the development of corporate financial infrastructure in Russia to ensure housing affordability, an objective assessment of the financial condition of the residential real estate market and the financial housing services market in the economy class segment is necessary. The methods of such an assessment are identical according to the formula for calculating the coefficient or index of housing affordability (as the ratio of the cost of residential real estate to the annual household income), but the calculated indicators (apartment area, annual household income) differ significantly. The author conducted his own research, considering the above methods biased for the Russian market, and presented median values of indicators for calculating the housing affordability coefficient (rent and mortgage).*

Corporate finance, investment, personal finance, housing problems, mortgage, rent.

*Методики определения и сравнительный анализ доступности жилья в России, Великобритании и США*

Согласно проведённому исследованию РИА Рейтингтолько семь субъектов Федерации отвечают предъявляемым требованиям к доступности жилья, тогда как в остальных регионах меры, предлагаемые государством большей части населения недоступны. Хуже всего – в Севастополе, Республике Крым, Кабардино-Балкарской Республике, Чеченской Республике, Республике Дагестан и Алтайском Крае. Согласно исследованию, индекс или коэффициент доступности жилья (КДЖ) средний по России составил 7,3 (лет), тогда как в мире принято считать жилье доступным, если на него мож-

но накопить за три года, средне доступным – за 4-5 лет, больше – недоступным.

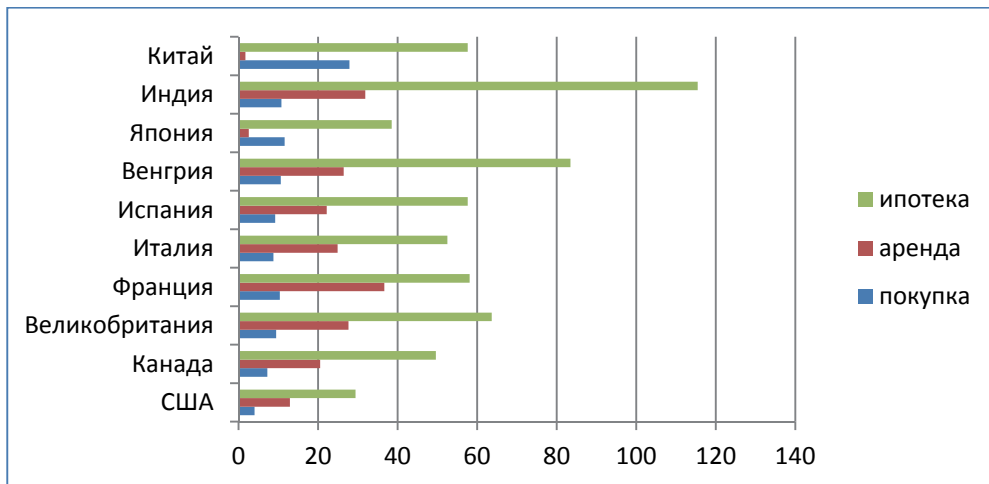
Методики, которые в настоящее время используют в России и в мире для определения КДЖ примерно идентичны, и формируют значение как отношение стоимости типовой квартиры к среднедушевому годовому доходу домохозяйства. Существует множество подходов к исследованию, например, какую применять в расчетах квартиру (типовой в Европе и США считается квартира 90 кв.м., а в России 54 и 60 кв. м.). По-разному рассчитывается и среднедушевой доход семьи: с учётом трат или без них, какой учитывать состав семьи, и с каким коэффициентом считать доход каждого в отдельности члена семьи. По европейским



методикам Россия занимает 82 место в мире с КДЖ равным в 15,31 (лет)

На рисунке 1 выборочно представлены основные показатели исследо-

вания Numbeo, чтобы сравнить их с показателями России.



Источник: составлено автором по данным <https://www.numbeo.com/common/>

**Рисунок 1 – Рейтинг государств по индексам (коэффициентам) доступности покупки жилья, аренды и ипотеки**

Примечание:

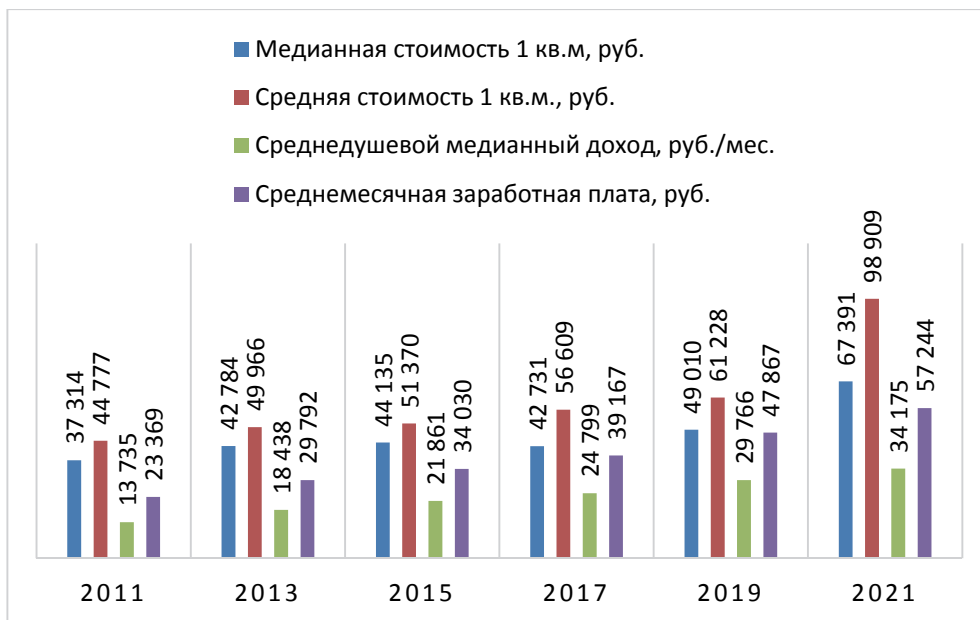
1. Рейтинг 11 государств по данным ежегодной базы Numbeo были сформированы для расчета КДЖ по следующим данным: стоимость (цена) квартиры 90 кв. метров в городе, доход семьи из трёх человек, из них двое работающих, причем женщины зарабатывают на 50% меньше мужчин.

На диаграмме наглядно видно, что в США жильё (покупка) – средне доступно (4года), во всех остальных государствах жильё недоступно, в том числе и в России. Это доказывает, что доступность жилья – это мировая проблема. Аренда в России доступна для социально-значимой категории граждан, если в семье двое работающих, но если ориентироваться на среднедушевой медианный доход за 2021 год, то аренда квартиры, площадью 90 кв.м в России недоступна. В США аренда ограниченно доступна, в Европе выгоднее арендовать, чем покупать жильё. Практически недоступна аренда в Японии и Китае из-за высокой стоимости жилья, как следствие недостаточности рыночных предложений. Доступность ипотеки в России и США на одном уровне, но в России

LTV=70%, а в США 95%, что говорит о высоком первоначальном взносе в России и недоступности основной массы сограждан по этому фактору. Ипотека в мире ограниченно доступна (кроме Венгрии и Индии, где ипотека недоступна). Критерий – ежемесячные платежи > 50% от среднедушевого дохода домохозяйств.

*Оценка текущего состояния рынка доступности жилья в России*

Автор провел собственное исследование, посчитав вышеперечисленные методики необъективными для российского рынка жилья и финансовых жилищных услуг, и представил для расчета КДЖ средние и медианные значения показателей, представленных на рисунке 2.



Источник: составлено автором по данным <https://www.fedstat.ru/>

Рисунок 2 – Медианная и средняя стоимость 1 кв. м жилья на первичном рынке; среднедушевые медианные доходы и средняя заработная плата россиян, руб./мес. за 2011-2021 гг.

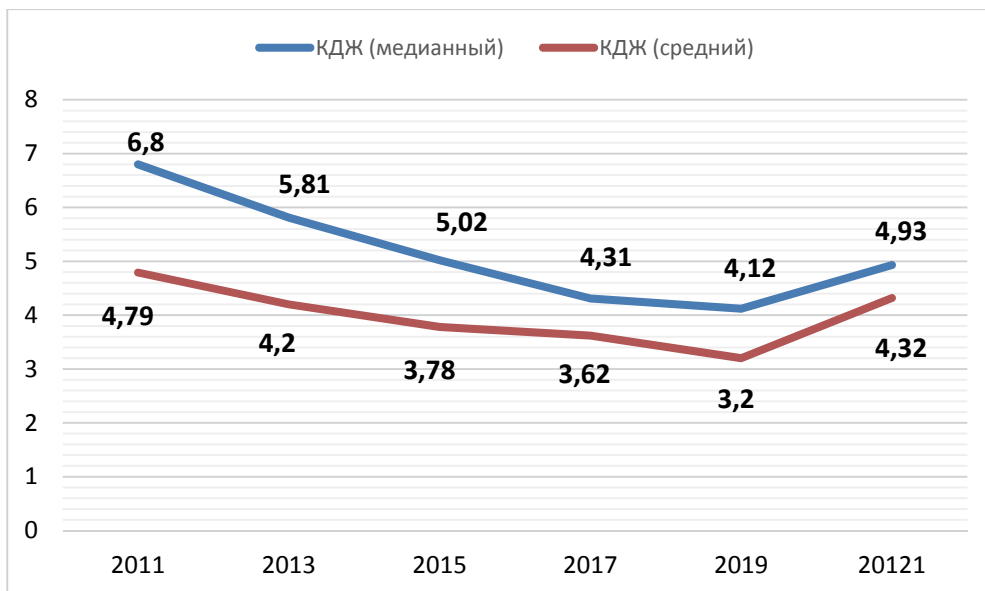
В данном исследовании мы не учитываем поведенческие финансы граждан, так как их траты зависят от иных составляющих, на которые оказывают влияние финансово-экономических показатели (инфляция, стоимость энергорес-

урсов, логистика и др.). В тоже время, в отличие от известных методик определения КДЖ, автор использовал формулу (1).

$$КДЖ = \frac{\text{Медианная стоимость 1 кв.м} \times 60 \text{ кв.м}}{\text{среднедушевой медианный доход семьи (2-x взрослых+ребенок) x 12 мес.}} \quad (1)$$

На рисунке 3 представлен график средних и медианных значений КДЖ за период с 2011 по 2021 годы. Для расчетов приняты средние и медианные

стоимости квартир 60 кв.м, а также среднедушевые и среднедушевые медианное значение дохода домохозяйств.



Источник: составлено автором по данным <https://www.fedstat.ru/>

Рисунок 3 – Коэффициенты доступности жилья

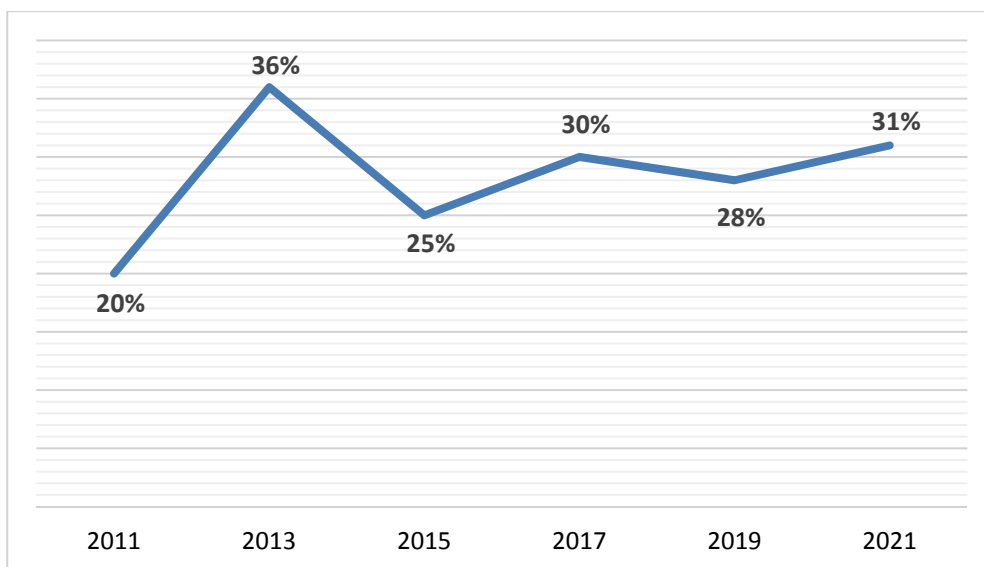
Результаты исследования медианного значения КДЖ показывают, что у половины регионов России жилье средне доступно. Согласно аналогичным исследованиям РИА Рейтинг рассчитал коэффициент доступности жилья в 2022 году в абсолютных значениях по итогам второго квартала с учётом среднедушевого дохода домохозяйств и средних значений цены жилой недвижимости, и он составил 5,6 (лет), что на 0,67 (лет) или на 8 месяцев больше данных автора. При этом агентство в цифрах опиралось на ежегодный рейтинг российских регионов по доступности жилья на 2022 год РОССТАТА и ориентировалось на типовую квартиру 60 кв.м. и среднедушевой доход семью из 3 человек (два взрослых работающих и одного ребёнка).

В регионах, где жильё недоступно наблюдается дисбаланс между стоимостью жилья и доходами домохозяйств, который региональные и федеральные

власти, отвечающие за социально-экономическую ситуацию в регионах, должны датировать.

Но есть и другой путь – строительство наёмных домов для доступной коммерческой и некоммерческой аренды и аренды с правом выкупа. Переходное доступное жильё, рынок которого так необходим в настоящее время молодым семьям и молодым специалистам, является наиболее эффективным финансовым инструментом. Муниципальное строительство жилья повлияет на рынок недвижимости и запустит тренд на снижения стоимости квартир. В этом случае доступность жилья для социально-значимой категории граждан будет сред-недоступным.

На рисунке 5 представлена графическая диаграмма коэффициентов доступности аренды за десятилетний период.



Источник: составлено автором по данным <https://www.fedstat.ru/>

**Рисунок 5 – Графическая диаграмма коэффициентов доступности аренды за период с 2011 по 2021гг.**

Примечание:

1. Коэффициент доступности аренды представляет собой значение, показывающее сколько процентов от дохода семьи, может израсходовано на аренду жилья.

$$\text{КДА} = (\text{Медианная стоимость аренды квартиры}) / (\text{среднедушевой медианный доход} \times 2) \times 100\% \quad (2)$$

При КДА <50% – аренда доступна; при КДА от 50% до 70% – аренда ограниченно доступна; при КДА > 70% – аренда не доступна.

Несоответствие стоимости типовой квартиры среднегодовому доходу семьи создаёт дисбаланс, который должны датировать региональные и федеральные власти, отвечающие за социально-экономическую ситуацию в регионах. При этом в первую очередь, чтобы поддержать социально-значимую категорию граждан, необходимо строить квартиры для доступной коммерческой и некоммерческой аренды и аренды с правом выкупа. Переходное доступное жильё, рынок которого так необходим в настоящее время молодым семьям и молодым специалистам, является наиболее эффективным финансовым инструментом [9].

*Лучшие мировые практики обеспечения доступности жилья*

Обеспечение граждан доступным жильём – это мировая проблема, и каждое государство использует собственные организационные подходы и финансовые инструменты. Сравним подходы к решению проблемы доступности жилья на государственном уровне, механизмы и инструменты доступности жилья в России, Великобритании и США [10].

В Великобритании, где также остро как в России стоит жилищная проблема, был создано Financial Conduct Authority (FCA) [1]. После реформы 2012-2013 гг. Банку Англии оставили только пруденциальное регулирование и надзор за деятельностью банков, строительных обществ, кредитных союзов, страховых компаний, крупных инвестиционных компаний, а осуществлять над-

зор за финансовыми услугами поручили FCA [2]. Эта практика актуальна и для России. Центральный Банк РФ, целью создания которого, является «развитие и укрепление банковской системы Российской Федерации» [3], не может одновременно «разрабатывать и проводят политику по обеспечению доступности финансовых услуг для населения» [3], так как в этом заложены непреодолимые противоречия.

Задачи FCA сопоставимы с теми, что стоят и перед финансовой системой России: защита потребителей, защита финансовых рынков и стимулирование конкуренции. Развитие финансовой инфраструктуры доступного жилья предполагает конкуренцию на рынке финансовых услуг, и конкретно, ипотечных услуг [2], которые в Великобритании выделены в отдельное надзорное управление.

Существует национальная программа доступного жилья. Правительством Великобритании создана Жилищная корпорация, которая реализует программу через сеть региональных офисов, с привлечением на конкурсной основе региональных партнёров – жилищные ассоциации. Они выходят с конкретными предложениями по стоимости земли, стоимости проекта, стоимости строительства, стоимости эксплуатации и получив социальный жилищный грант, организуют процесс строительства и эксплуатации жилья. В результате жилищные ассоциации формируют жилищный фонд, и как зарегистрированные социальные домовладельцы сдают квартиры и/или дома в аренду или продают в собственность на льготных условиях:

- гражданин может выкупить долю домовладения от 25% до 75% и оформить частичную собственность, а на оставшуюся часть ему назначается арендная плата ниже рыночной, и он имеет право выкупа 100%;

- определённым категориям граждан предоставляется ипотечный кредит, а за счет государственных субсидий пер-

вые пять лет они не оплачивают ежемесячные платежи;

- социальным категориям граждан, проживающим по социальному найму при покупке жилья, предоставляется скидка от 9000 до 16000 фунтов стерлингов [4].

Английский опыт интересен тем, что государству удалось создать механизм уменьшения стоимости жилья за счет передачи функций заказчика некоммерческим организациям – жилищным ассоциациям. Залогом эффективности работы этих организаций служит гражданское общество Великобритании [5]. Корпоративное движение в этой стране демократизировано и политизировано. Существует два типа классификации жилищных кооперативов: первый – разработан Кооперативной комиссией, второй – Конфедерацией жилищных кооперативов [6]. И все предложения имеют место законного существования. Первый тип в свою очередь подразделяется на три подвида: кооперативы, находящиеся в управлении пайщиками; временные жилищные кооперативы для строительства жилья эконом-класса; само строящиеся жилищные кооперативы [7]. Основное преимущество такого кооператива – в цене жилья, она намного ниже даже той, которая предлагается Жилищные ассоциации в масштабе государственной программы Жилищная корпорация.

В российском научном обороте определения «доступное жильё», как такового, нет, больше применяется «доступность жилья» для какой-то категории граждан. В лексиконе граждан России сложилось понятие «доступность» по отношению к жилью или услугам, эквивалентное значению английского слова «accessibility», как доступность предложений на рынке, в данном применении – на рынке недвижимости.

По мнению автора, будет справедливо ввести в российский научный оборот следующее определение: «дос-

тупность жилья – это такое состояние рынка жилья, которое обеспечивает возможность для населения при имеющемся уровне доходов и сложившемся уровне цен на жилье приобрести его в собственность, используя рыночные механизмы и государственную поддержку в данном направлении» [8].

В США рынок доступного жилья формируется при участии государства, которое стимулирует инвестиционную составляющую. Жилая недвижимость прибыльный бизнес для владельцев инвестиционной недвижимости за счёт применения финансовых инструментов (налоговые вычеты, налоговые льготы, государственные субсидии). Государство, создавая выгодные условия для владельцев инвестиционной недвижимости, делает жильё доступным и востребованным.

Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации (МИНСТРОЙ) осуществляет реализацию государственной политики и нормативно-правового регулирования в сфере жилищного строительства и всё больше обращается к международному опыту. В «Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года» [11]. Учёт лучших практик были выработаны меры поддержки рынка коммерческой и некоммерческой аренды, которые включают:

1) коллективные инвестиции, объединенные в паевые инвестиционные фонды, позволяющие вкладывать деньги в развитие «доходных домов», в том числе, как форму управления ими;

2) ипотечные кредиты для строительства «доходных домов»;

3) внедрение цифровых инструментов для прозрачности рынка арендного жилья;

4) внедрение долгосрочной аренды в качестве одного из способов

решения жилищного вопроса и сопутствующие ему меры финансовой поддержки граждан;

5) государственно-частное партнёрство, как форма организации «доходных домов»;

6) субсидирование платежей наймодателей и арендных платежей нанимателей квартир до среднерыночных значений, как механизм стабилизации цен;

7) практиковать некоммерческую аренду для отдельных категорий граждан и бесплатную (субсидируемую государством) аренду для граждан, владельцев Государственного жилищного сертификата по договорам социального найма;

8) предоставление земельных участков для строительства «доходных домов» на льготных условиях или на условиях аренды.

Планируется к 2030 году ввести в России до 5 млн. кв. м арендного жилья. Приоритетных направлений два.

Первое. Создание Жилищных ассоциаций из числа граждан, имеющих право на получение бесплатных квартир (малоимущие; инвалиды I и II группы; многодетные семьи, среднедушевой доход которых ниже прожиточного минимума по региону; отдельные категории граждан имеющих право на получение социального жилья), которым муниципалитет выделяет участок для строительства дома, и они выходят с конкретными предложениями по стоимости земли, проекта, строительства, эксплуатации в министерства (департамент, управление) строительства и ЖКХ субъекта федерации на получение гранта, а после завершения строительства наёмного дома – оформляют концессию на его социальное использование с целью сдачи квартир в некоммерческую аренду и аренду с правом выкупа по ценам ниже рыночных, что предусмотрено в поправках к закону «О концессионных соглашениях», так как фактически членами жилищной

ассоциации будут граждане, нуждающиеся в жилье.

Второе. Развивать коммерческие проекты наёмных (доходных) домов в России совместно с государственной корпорацией в рамках государственно-частного партнёрства, путём приобретения и передачи приобретённых многоэтажных домов на спотовом рынке за 20-30% от их балансовой стоимости за счёт амортизации (незавершённые строительством объекты; бывшие промышленные здания; многоквартирные дома, подлежащие реновации; выкупленная арестованная недвижимость на публичных торгах) в уставный капитал закрытых паевых инвестиционных фондов, созданных на базе госкорпораций, в рамках реализации инвестиционных проектов «доходных домов», которые окупаются гораздо быстрее, чем строительство многоквартирных наёмных домов для сдачи в коммерческую аренду, с последующим ин-

вестированием в них финансовых средств для реконструкции и переоборудования под апартаменты для сдачи в коммерческую аренду. По готовности апартаменты продаются частным или институциональным инвесторам путём выкупа акций, в том числе им выделяют ипотечные кредиты ПАО «БанкДОМ.РФ». Таким образом планируется в России создать институциональный рынок коммерческой аренды, который должен прийти на смену стихийному рынка по «серым» схемам.

Создавая рынок доступной жилой недвижимости для людей с различным достатком, за счет формирования рынка для частных инвестиций в жилую недвижимость и последующей сдачи её в аренду, государство развивает финансовый рынок многообразием предложений.

*Литература*

1. Financial Services and Markets Act (FSMA) 2000 [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2000/8/contents> (дата обращения 29.11.2022).
2. Жукова О.В. Развитие в России финансовой инфраструктуры доступного жилья // Вопросы региональной экономики. 2020. № 3(44). С. 136-145.
3. Федеральный закон от 10.07.2002 N 86-ФЗ (ред. от 30.12.2021) «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» (с изм. и доп., вступ. в силу с 29.05.2022) часть 18 п. 7 статьи 4 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://legalacts.ru/doc/federalnyi-zakon-ot-10072002-n-86-fz-o/> (дата обращения 25.11.2022).
4. The Social Economy and Co-operation [on line] [cited 1 August 2007] [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.co-opcommission.org.uk /chapter6/ch6\\_sechon1.html](http://www.co-opcommission.org.uk /chapter6/ch6_sechon1.html) (дата обращения 29.11.2022).
5. Joshua Abel, Andreas Fuster How, Alp Simsek Do Mortgage Refinances Affect Debt, Default, and Spending? // American Economic Journal: Macroeconomics vol. 13. no. 2. April 2021. pp. 254-91.
6. The Social Economy and Co-operation [on line] [cited 1 August 2007] [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.co-opcommission.org.uk /chapter6/ch6\\_sechon1.html](http://www.co-opcommission.org.uk /chapter6/ch6_sechon1.html) (дата обращения 29.11.2022).
7. Уэбб Б. Кооперативное движение в Англии // Спб., 1905. Уэбб Б. Кооперативное движение в Великобритании // М., 1918.
8. Палий В.М. Проблема трактовки понятия «Доступность жилья» // Научный ж-л «Финансы и кредит. № 26(458). 2011.
9. Жукова О.В. Инфраструктурные аспекты развития финансовой системы // Институциональная трансформация социально-экономической системы России: приоритеты и перспективы: материалы IV международной научно-практической конференции. – Краснодар: Российское энергетическое агентство, 2020. С. 178-183.
10. Жукова О.В. Институциональное развитие жилищной ипотеки с учетом международных интеграционных процессов // Вопросы региональной экономики. № 2(23). 2015. С. 49-56.
11. Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://government.ru/> (дата обращения 29.11.2022).

УДК 629.7

**Применение технологии многомерных хранилищ данных (OLAP)  
на базе системы управления финансовой результативностью  
и деятельности предприятия IBM Planning Analytics**

**М.В. Пирогов**, доктор экономических наук, профессор,  
Государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования Московской области

«Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза,  
летчика-космонавта А.А. Леонова», г. Королев, Московская область,

**А.Н. Абдулганиев**, студент магистратуры, кафедра «Бизнес-информатика: цифровое предприятие  
и управление информационными системами», Высшая школа экономики, г. Москва,

**Д.А. Мартинович**, студент магистратуры кафедры «Прикладная информатика:

Прикладная информатика в информационной сфере»,  
Государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования Московской области

«Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза,  
летчика-космонавта А.А. Леонова», г. Королев, Московская область

*Актуальной задачей предприятий сегодня является внедрение современных управленческих технологий. Динамичное развитие, множество бизнес-направлений, приобретение новых предприятий, выход на новые рынки, привлечение инвестиций и инвестирование в новые проекты – вся эта деятельность требует качественной системы управления. Экономика предприятия и финансовая результативность должны быть открыты для руководителей, а технологии, позволяющие решить данный вопрос должны обеспечивать потребности менеджмента в достоверной и полной информации для принятия решений. Цель работы заключается в анализе требований и подготовке к внедрению системы корпоративного финансового планирования и анализа с использованием IBM Planning analytics.*

Финансовые показатели, экономика предприятия, OLAP-системы.

**Application of technology of multidimensional data warehouses (OLAP) based  
on the financial performance management system and the activities of the  
enterprise IBM Planning Analytics**

**M.V. Pirogov**, Doctor of Economics, professor,  
State Budgetary Educational Institution of Higher Education of the Moscow Region  
«Technological University named after twice Hero of the Soviet Union,  
pilot-cosmonaut A.A. Leonov», Korolev, Moscow region,

**A.N. Abdulganiev**, Master's student of the Department «Business Informatics: Digital Enterprise and Information  
Systems Management», Higher School of Economics, Moscow,

**D.A. Martinovich**, Master's student of the Department  
«Applied Informatics: Applied Informatics in the information sphere»,  
State Budgetary Educational Institution of Higher Education of the Moscow Region  
«Technological University named after twice Hero of the Soviet Union,  
pilot-cosmonaut A.A. Leonov», Korolev, Moscow region

*The urgent task of enterprises today is the introduction of modern management technologies. Dynamic development, many business directions, acquisition of new enterprises, entry into new markets, attracting investments and investing in new projects – all these activities require a high-quality management system. The company's economy and financial performance should be open to managers, and the technologies that allow solving this issue should meet the needs of management for reliable and complete information for decision-making. The purpose of the work is to analyze the requirements and prepare for the implementation of a corporate financial planning and analysis system using IBM Planning analytics.*

Financial indicators, enterprise economics, OLAP systems.



### Введение

На сегодняшний день, наблюдается стабильный рост конкуренции среди компаний в разных сегментах рынка. Для того, чтобы обеспечивать экономический рост собственного предприятия, руководителям необходимо иметь возможность принимать решения, касательность деятельности предприятия, опираясь на данные о его актуальном состоянии и связанных с ним финансовых показателях. Руководители разных уровней иерархии в компании должны иметь представление, в каком состоянии находится бизнес сейчас, в какую сторону он может двигаться, какие ресурсы в избытке, а каких не хватает. Помимо этого, необходимо, чтобы действия и решения руководителей были скоординированы между собой.

В связи с вышеописанным, одной из основных задач ИТ-директора компании является обеспечение потребностей руководителей достоверной и полной информацией для принятия решений, внедряя современные управленческие технологии.

Объектом исследования в данной работе является компания «Simple», а предметом исследования является процесс финансового планирования в рассматриваемой компании. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Провести анализ компании и бизнес-требований
2. Исследовать рынок существующих аналитических приложений
3. Изучить и описать функциональность выбранной системы
4. Провести финансовое моделирование в выбранной облачной платформе

### Описание кейса

Компания «Simple» занимается ресторанным бизнесом уже 2 года, «Simple» развивается не так быстро, и имеет в меню всего 12 блюд, ценовой сегмент у ресторана – клиенты со сред-

ним и высоким достатком. В компании определяются такие процессы как закупка товаров, готовка и производство блюд, услуги сервиса и обслуживание клиента, продажа блюд.

В связи с желанием масштабироваться, компания поставила задачу перенаправлять прибыль в развитие бизнеса. Основные параметры, на которые опирается бизнес – выручка и показатель ROI.

Руководство запросило инструмент отслеживания эффективности блюд в меню для оперативного отслеживания и внедрения новых предложений.

Предлагается рассмотреть закупочные цены и поставщиков товаров, блюда из которых показывают низкий показатель ROI и отследить влияние на выручку. Также выдвинуть предложения об обновлении меню: убрать или заменить блюдо.

Опираясь на перечисленные ранее проблемы, были составлены следующие бизнес-требования в аналитической работе:

1. расчет показателя ROI блюд в меню;
2. пересмотр закупочных цен;
3. отслеживание показателей: общая выручка и общий ROI;
4. рассмотрение сценариев развития меню;
5. визуализация результатов работы.

### Ожидаемые результаты работы:

1. увеличение показателей: общая выручка компании и показателей ROI блюд, а также общий показатель ROI;
2. предложения о замене неэффективных блюд и товаров;
3. визуализация показателей.

### Обзор существующих аналитических приложений

В настоящее время, учитывая постоянный рост конкуренции, необходимо подключать аналитиков к управлению и принятию решений, для обеспечения эффективного функционирования

предприятий.

В информационной инфраструктуре предприятия происходит преобразование детальных операционных данных в агрегированную информацию, предназначенную для поддержки принятия управленческих решений. В этой иерархии аналитические приложения предназначены для автоматизации процессов обработки, проведения анализа, а также оптимизацию бизнес-процессов. Увеличение эффективности управленческой деятельности и поддержка принятия решений является основной целью аналитических систем. При запуске нового производства нового продукта или создании новой организационной структу-

ры, именно аналитические системы применяются в данных процессах.

Количество аналитических систем постоянно растет, то же самое можно сказать и про наборы функциональности этих систем. Начиная с электронных таблиц, в системах становится доступным моделирование данных, решение задач бюджетирования предприятия, оценка эффективности исполнения поставщиками заказов и т.д. Каждое из этих аналитических приложений сводит воедино элементы бизнес-требований, непосредственные процессы принятия решений и данные. Ниже, на рисунке представлена структура ВА-рынка.



Рисунок 1 – Структура ВА-рынка

Далее будут рассмотрены некоторые аналитические решения, представленные на рынке.

## IBM

### 1. IBM Planning Analytics

Встраиваемое средства для выполнения задач планирования, разработанное на основе ИИ. С его помощью автоматизируется процесс прогнозирования, планирования, составляется бюджет, а также имеется возможность внедрения более интеллектуальных производственных процессов.

### 2. IBMS PSS Modeler

Программное обеспечение для data mining, сочетающее в себе все необ-

ходимые технические и аналитические инструменты для ежедневной работы с данными, разработки и внедрения эффективных прогностических моделей. Задачи, решаемые при помощи IBM SPSS Modeler, очень разнообразны. Среди них:

- Повышение эффективности политики удержания клиентов
- Стимуляция кросс-продаж и повторных покупок
- Сегментация клиентов
- Минимизация кредитных рисков
- Обнаружение и предотвращение мошенничества.

### 3. IBM Cognos Analytics

BI-платформа, предназначенная для анализа и получения данных. Все данные систематизируются и обрабатываются так, чтобы в результате пользователь получил управленческие отчеты. Они предназначены для формирования общей картины о деятельности предприятия. Система позволяет интегрировать данные из различных источников, подготавливать данные, создавать визуализации, выявлять закономерности, создавать персонализированные отчеты.

#### **Anaplan**

Это программное обеспечение, работающее как услуга и построенное на основе облачных вычислений. Эта особенность позволяет пользователям самостоятельно развивать модели без участия консультантов и связанных с ними затрат, а также не требует ресурсов на ИТ-инфраструктуру и специалистов. Она также обеспечивает «развертывание с нуля» – пользователи могут получить доступ к платформе практически на любом устройстве и в любом месте.

Упрощение бизнес-процессов и сокращение издержек является основным предназначением платформы. Система представляет из себя средство для решения задач планирования и управленческого воздействия при помощи механизмов бизнес-моделирования и анализа. Anaplan объединяет в единой системе ключевые задачи менеджмента от Стратегического планирования, Бюджетирования, Управленческой отчетности до Территориального и Ассортиментного планирования, Управления цепочками поставок, Планирования производственных мощностей и Персонала. В системе существует возможности агрегирования данных из разных систем, начиная с Excel и заканчивая крупными корпоративными системами. В результате пользователи имеют возможность интегрировать все существующие справочники, процессы и людей в единую платформу

планирования всего бизнеса.

Клиентская база компании постоянно расширяется, среди клиентов компании можно выделить компании: HP, McAfee, Pandora и т.д.

#### **Microsoft**

##### **1. MS Power BI**

Комплексное программное обеспечение бизнес-анализа (BI) компании Microsoft, объединяющее несколько программных продуктов, имеющих общий технологический и визуальный дизайн, соединителей (шлюзов), а также web-сервисов. Power BI может работать просто и быстро, формируя краткие аналитические сведения на базе книги Excel или локальной базы данных. Однако Power BI также является надежным продуктом корпоративного уровня, который пригоден не только для масштабного моделирования в режиме реального времени, а также для разработки индивидуальных решений. Таким образом, он может выступать в качестве вашего личного средства визуализации и ведения отчетов, а также служить подсистемой аналитики и принятия решений для групповых проектов, отделений или целых организаций.

#### **SAP**

SAP предлагает аналитические решения, в области бизнес-аналитики, хранения данных и корпоративного планирования. К ним относятся следующие приложения:

##### **1. SAP Business Planning and Consolidation**

Приложение предназначено для планирования, бюджетирования, прогнозирования и финансовой консолидации. Оно позволяет корректировать планы и прогнозы, сократить циклы составления бюджетов и финансового закрытия и обеспечить соблюдение стандартов финансовой отчетности.

##### **2. SAP Strategic Enterprise Management**

Представляет собой интегрированную среду для поддержки эффективного управления стратегическим развитием компании и принятия своевременных объективных управленческих решений. SAP SEM может работать как самостоятельно, за счет включенных в него функций хранилища бизнес-информации SAP BW (Business Information Warehouse), так и в связке с ERP-системой предприятия. Использование этого программного продукта особенно эффективно при автоматизации управленческой деятельности в компаниях со сложной структурой и холдингах, действующих в условиях конкурентного рынка.

Рассмотренные компании и их программные решения для анализа и управления стратегией развития предприятия занимают верхние строки в списке самых популярных и используемых профильных продуктов. В следующем разделе будет более подробно рассмотрена используемая в данной работе система IBM Planning Analytics.

#### **Анализ платформы IBM Planning analytics с учетом требований к решению**

IBM Planning analytics (также IBM Cognos TM1) – система управления данными, оперирующая OLAP-кубами, развернутая в облаке. Система применяется для решения задач бюджетирования, планирования, прогнозирования, анализа, создания дашбордов и т.п. ПО распространяется как облачный сервис (SaaS – Software as a Service), либо в качестве локально разворачиваемой программы (On-Prem – On Premise).

#### **1. Интерактивная аналитика**

Платформа IBM Planning analytics предлагает удобный кастомизируемый интерфейс для наглядного мониторинга показателей в режиме реального

времени. Доступна возможность тестирования различных сценариев и гипотез.

#### **2. Прогнозирование**

Для решения задач прогнозирования в данной платформе используется искусственный интеллект, позволяющий моделировать потенциальные результаты на основе имеющихся вводных данных.

#### **3. Многомерный анализ**

Использование многомерных OLAP-кубов (и даже не одного) позволяет анализировать данные с разных точек зрения для получения инсайтов из информации. Использование «иерархий» позволяет проводить еще более глубокий анализ данных, проводя исследования на уровне атрибутов внутри кубов.

#### **4. Визуализация**

Рассматриваемая платформа обладает инструментарием для высококачественной визуализации данных и BI-аналитики. Пользователи могут создавать кастомизируемые дашборды, для которых можно настраивать чарты, индикаторы, таблицы, поля ввода данных, фильтры и т.п. Что очень важно, есть возможность использования дашбордов для анализа различных сценариев.

**Примеры дашбордов:** (рисунки 2 и 3).

#### **5. Интеграции с другими системами**

Доступны интеграции с ERP, CRM и HRM-системами, а также с иными внешними источниками данных, создавая единую точку входа для аналитики и планирования (т.н. «single source of truth»), что позволяет существенно оптимизировать работу с данными.

IBM также предоставляет материалы и руководства к интеграциям со сторонними системами.

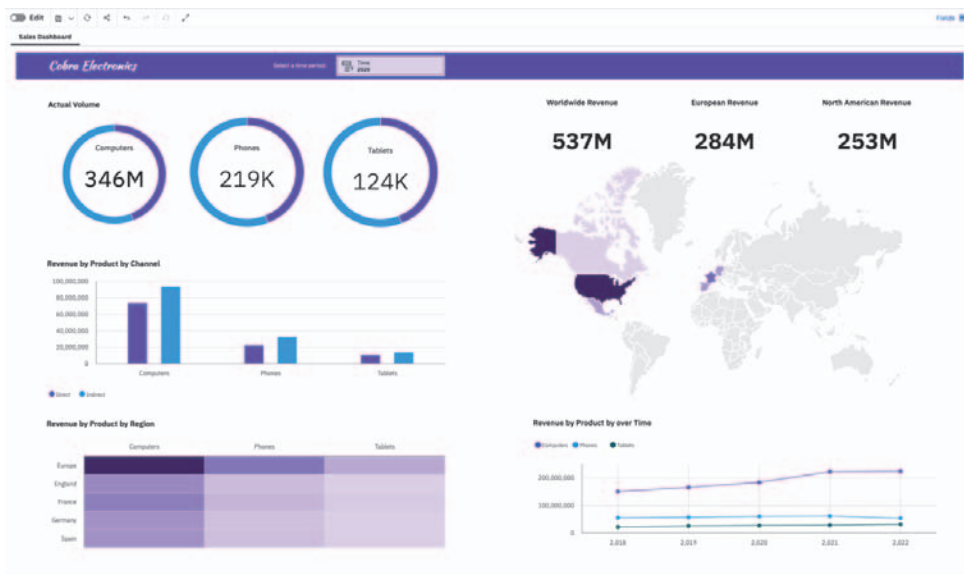


Рисунок 2 – Пример дашбордов ч.1

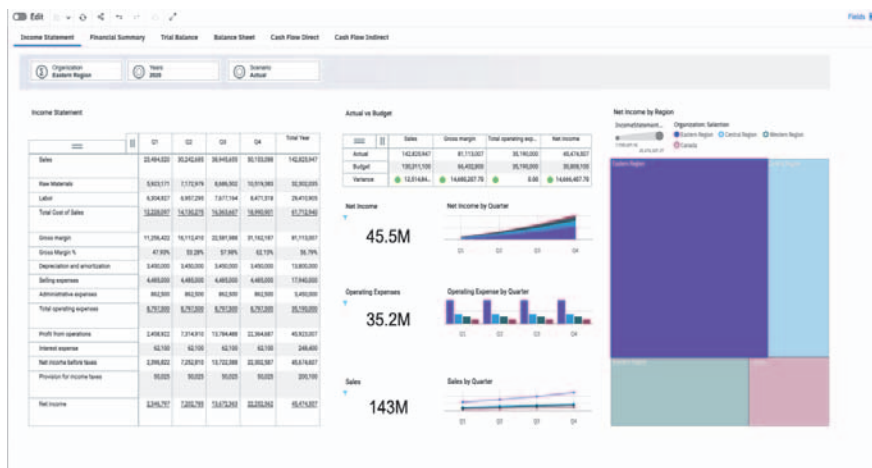


Рисунок 3 – Пример дашбордов ч.2

## 6. Сферы применения IBM Planning Analytics:

1. Финансы – для решения задач:

- Планирование, бюджетирование и прогнозирование
- Моделирование и анализ прибыльности
- Операционное планирование

- и прочее
- 2. Цепи поставок – для решения задач:
  - Продажи и оперативное планирование
  - Планирование спроса
  - Планирование поставок
  - и прочее

3. Продажи – для решения задач:
  - Прогнозирование продаж
  - Планирование территории продаж и квот
  - Планирование объема продаж
  - и прочее
4. HR – для решения задач:
  - Численность персонала и кадровое планирование
  - Планирование компенсации
  - Планирование преемственности (succession)
  - и прочее
5. Маркетинг – для решения задач:
  - Распределение ресурсов
  - Планирование доходов
  - Оптимизация кампаний
  - и прочее
6. IT – для решения задач:
  - IT project planning
  - IT budgeting
  - IT portfolio management
  - и прочее

**Использование этой платформы целесообразно для решения нашей задачи,** поскольку она предоставляет возможность отслеживать ключевые показатели эффективности, таргетируемые нами, проводить сценарный анализ, использовать много измерений при анали-

зе.

**Моделирование в системе**  
**Описание исследуемой модели**

Для исследования была выбрана модель Bill of Materials. Данная модель включает в себя информацию о блюдах (products), ингредиентах(materials) и отчетность по ним. Данная модель позволяет быстро проанализировать и спланировать продажи и маржу по нескольким измерениям, таким как продукты, материалы, временные промежутки и т.д. Такая возможность всестороннего анализа данных позволит компании повысить эффективность бизнеса и более рационально распоряжаться ресурсами, моделируя различные сценарии работы.

Для того, чтобы можно было работать с данной моделью, необходимо проверить права редактирования. Для этого заходим в личном кабинете аккаунта, во вкладке отчеты и анализ, проверяем разрешения на редактирование модели (рисунок 4). Также в данной системе необходимо запустить функцию получения прав администрирования, чтобы была возможность вносить правки (рисунок 5).

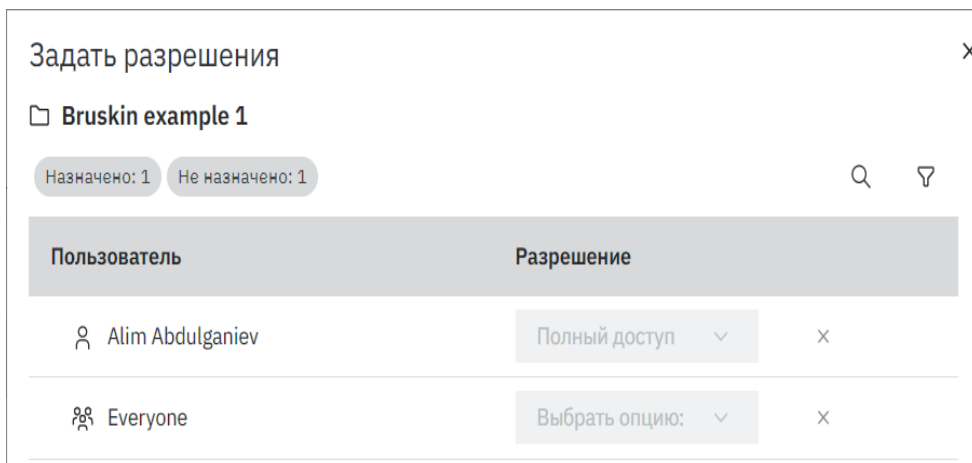


Рисунок 4 – Разрешение на редактирование модели



Рисунок 5 – Функция предоставления прав пользователю

После чего необходимо будет обновить окно с пользователями и про- | верить наличие прав администрирования (рисунок 6).

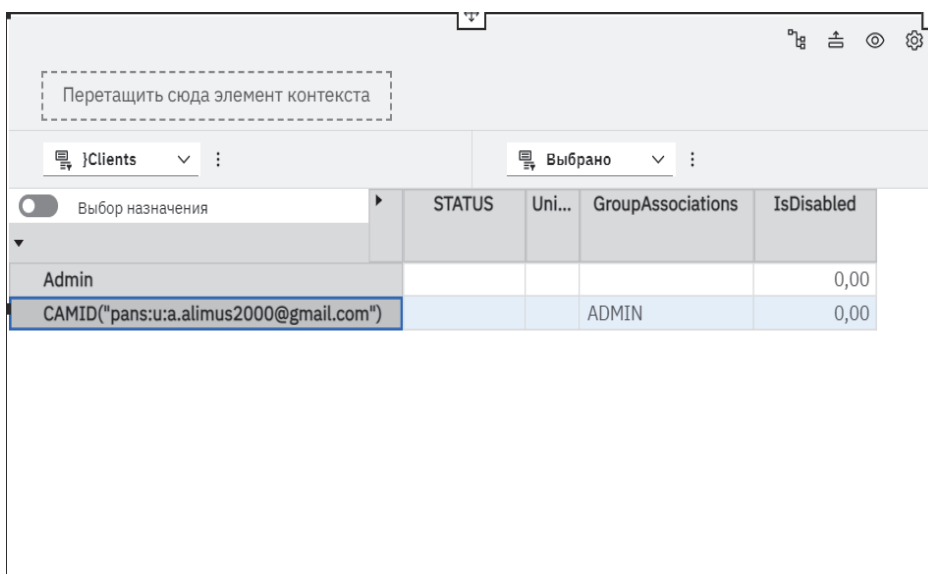


Рисунок 6 – Права администрирования пользователей

**Описание кубов исследуемой модели**

Верхнеуровневая модель описания кубов выглядит так: В основной плановый куб идут потоки данных из таких

данных, как стоимости продукции и актуальности текущих показателей продаж. Более подробно схема приведена на рисунке 7.

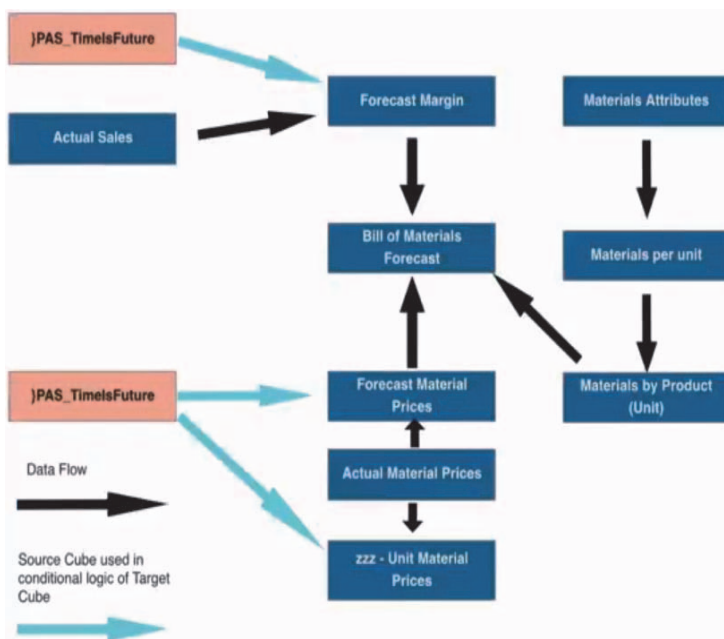


Рисунок 7 – Верхнеуровневая система кубов

1. Куб «Actual Sales»

Данный куб описывает данные о проданных единицах, доходе и цене. Мерами и измерениями куба являются:

- Измерение «Sandboxes»
- Измерение «Products»
- Измерение «Versions»
- Измерение «Time M/Q/Y»
- Мера «Actual Sales.Measure»

2. Куб «Bill of Materials Forecast»

Данный куб описывает данные об объеме материалов, материальных затратах и себестоимости единицы продукции. Мерами и измерениями куба являются:

- Измерение «Sandboxes»
- Измерение «Products»
- Измерение «Versions»
- Измерение «Time M/Q/Y»
- Мера «Bill of Materials Forecast.Measure»

3. Куб «Forecast Material Prices»

Данный куб описывает данные о

цене единицы и проценте изменения этой цены. Мерами и измерениями куба являются:

- Измерение «Sandboxes»
- Измерение Products»
- Измерение «Versions»
- Измерение «Time M/Q/Y»
- Мера «Forecast Material Prices.Measure»

4. Куб «Actual Material Prices»

Данный куб описывает данные о цене материалов. Мерами и измерениями куба являются:

- Измерение «Sandboxes»
- Измерение «Products»
- Измерение «Versions»
- Измерение «Time M/Q/Y»
- Мера «Actual Material Prices.Measure»

5. Куб «zzz – Unit Material Prices»

Данный куб описывает данные об удельной стоимости материалов и проценте изменения стоимости. Мерами



и измерениями куба являются:

- Измерение «Sandboxes»
- Измерение «Products»
- Измерение «Versions»
- Измерение «Time M/Q/Y»
- Мера «zzz – Unit Material Prices.Measure»

6. Куб «Materials by Product (Unit)»

Данный куб описывает данные об объеме материала на единицу изделия. Мерами и измерениями куба являются:

- Измерение «Sandboxes»
- Измерение «Products»
- Измерение «Versions»
- Измерение «Time M/Q/Y»
- Мера «Materials by Product (Unit).Measure»

7. Куб «Materials per unit»

Данный куб описывает данные о материале, количестве и единице измерения. Мерами и измерениями куба являются:

- Измерение «Sandboxes»
- Измерение «Products»
- Измерение «Versions»
- Измерение «Time M/Q/Y»

- Мера «Materials per unit.Measure»

8. Куб «Materials Attributes»

Данный куб описывает данные о единице измерения. Мерами и измерениями куба являются:

- Измерение «Sandboxes»
- Измерение «Products»
- Измерение «Versions»
- Измерение «Time M/Q/Y»
- Мера «Materials Attributes.Measure»

9. Куб «Forecast Margin»

Данный куб описывает данные о проданных единицах, цене единицы, изменении цены в процентах, доходе, себестоимости продаж, валовой прибыли, себестоимости единицы продукции и добавленном нами коэффициенте окупаемости инвестиций (ROI). Мерами и измерениями куба являются:

- Измерение «Sandboxes»
- Измерение «Products»
- Измерение «Versions»
- Измерение «Time M/Q/Y»
- Мера «Forecast Margin.Measure»

Кроме того, стоит отметить, что в данном кубе расчетные показатели записаны не случайным образом, а согласно бизнес-правилам расчета данных показателей (таблица 1).

Таблица 1 – Бизнес-правила расчета показателей

['Variance']	(['Previous Plan'] - ['Current Plan']);
['Unit Cost of Product','Current Plan']	N: (['Material Cost'] \ DB('Forecast Margin', !Products, !Versions, !Time M-Q-Y, 'Units Sold'));
['Unit Cost of Product']	C: (['Material Cost'] \ DB('Forecast Margin', !Products, !Versions, !Time M-Q-Y, 'Units Sold'));
['Volume of Materials','Current Plan']	N: (DB('Forecast Margin', !Products, !Versions, !Time M-Q-Y, 'Units Sold') * DB('Materials by Product (Unit)', !Products, !Versions, !Materials, 'Total of Item #', 'Material Volume per unit'));
['Material Cost','Current Plan']	N: (['Volume of Materials'] * DB('Forecast Material Prices', !Versions, !Materials, !Time M-Q-Y, 'Unit Price'));

['Versions':'Previous Plan']	['Versions':'Variance'];
['Versions':'Current Plan']	['Versions':'Variance'];
['Material Cost']	['Unit Cost of Product'];
['Volume of Materials']	['Material Cost'];
['Material Cost']	DB('Forecast Margin', !Products, !Versions, !Time M-Q-Y, 'Cost of Sales');

Для дальнейшего проведения сценарного анализа, была добавлена новая метрика в бизнес правила куба (таблица 2).

Таблица 2 – Бизнес-правило расчета коэффициента окупаемости инвестиций (ROI)

['ROI %']	C: (!'Gross Margin' \ 'Cost of Sales');
['Cost of Sales']	['ROI %'];

Под ROI мы в данном случае понимаем отдачу от затрат: то есть сколько у.е. прибыли вернется на каждую потраченную у.е. на товар (блюдо).

**Сценарный анализ**

Сценарный анализ будет строит-

ся на оценке двух финансовых показателей – Revenue и ROI. Для этого вводим новый элемент в меру Forecast Margin.Measure (рисунок 8).

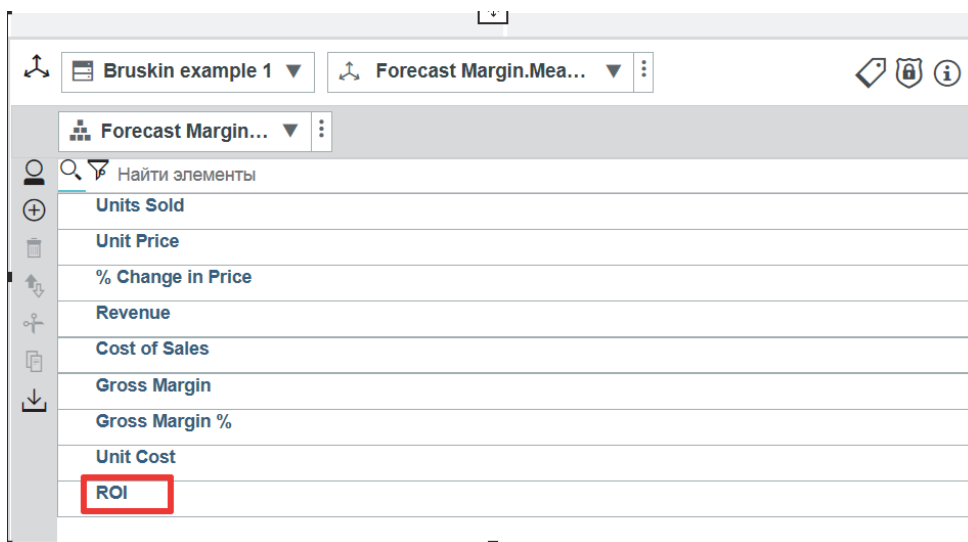


Рисунок 8 – Показатель ROI в элементах куба Forecast Margin

Прописываем формулу ROI в бизнес-правилах куба (рисунок 9).

```

17
18 #Calculate the % Change in Price at the consolidated level as the Unit Price as the Unit Price for the
19 [% Change in Price] = C: ((['Unit Price'] \ IF((DIMIX('Time M-Q-Y', DB(')PeriodOffsets', !Time M-Q-Y,
20
21 #Reference the Revenue for the Current Plan at the detail level for Actual (historic) periods (as indic
22 ['Revenue', 'Current Plan'] = N: IF((DB(')PAS_TimeIsFuture', !Time M-Q-Y, !Versions) = 0.0), DB('Actual
23
24 #Calculate the Gross Margin for the Current Plan at the detail Level as the Revenue minus the Cost of S
25 ['Gross Margin', 'Current Plan'] = N: (['Revenue'] - ['Cost of Sales']);
26
27 #Calculate the Gross Margin % for the Current Plan at the detail Level as the Gross Margin divided by t
28 ['Gross Margin %', 'Current Plan'] = N: (['Gross Margin'] \ ['Revenue']);
29
30 #Calculate the Gross Margin % at the consolidated level as the Gross Margin divided by the Revenue.
31 ['Gross Margin %'] = C: (['Gross Margin'] \ ['Revenue']);
32
33 #Calculate the ROI at the consolidated level as the Gross Margin divided by the Cost of Sales.
34 ['ROI'] = C: (['Gross Margin'] \ ['Cost of Sales']);
35
36 #Calculate the Unit Price for the Current Plan at the detail Level for Actual (historic) periods (as in
37 ['Unit Price', 'Current Plan'] = N: IF((DB(')PAS_TimeIsFuture', !Time M-Q-Y, !Versions) = 0.0), (['Reven
38
39 #Calculate the Unit Price at the consolidated level as the Revenue divided by the Untils Sold.
40 ['Unit Price'] = C: (['Revenue'] \ ['Units Sold']);
41
42 #Reference the Cost of Sales for the Current Plan version at the Leaf Level as the Total Material Cost
43 ['Cost of Sales', 'Current Plan'] = N: DB('Bill of Materials Forecast', !Products, !Versions, 'Materials
44

```

Рисунок 9 – Показатель ROI в бизнес-правилах куба Forecast Margin

Данные показатели позволяют оценить рентабельность каждого блюда (product) и определять эффективность предложенных сценариев.

**Сценарий 1**

Для начала, определим блюдо (product) с самыми слабыми показателем ROI (рисунок 10).

Выбор назначе...	ROI %
▼ Total Product SKU	77,83%
Osetinskiy pirog	,00%
Chicken thyme pie	100,98%
Chicken in hoochee	82,77%
Chicken and ham ...	99,08%
Casseroled pigeon	63,15%
Bacon and egg pie	115,23%
Lamb and leek cas...	91,59%
Beef and ham loaf	128,94%
Sheperd's pie	27,15%
Lamb casseroled i...	57,21%
Lancashire hot pot	50,73%
Pheasant casserole	100,06%
Rabbit fricassee	88,95%

Рисунок 10 – Показатель ROI по блюдам (product)

Пастуший пирог (Sheperd's pie) имеет наименьший показатель ROI. В сценарии 1 мы пробуем сократить стоимость ингредиентов (materials), путем замены поставщиков и зафиксировать экономический эффект.

Найдем ингредиенты, наиболее влияющие на стоимость блюда. Для этого переходим в куб Materials by Product (Unit) и открываем таблицу с осями Materials Total и Total Product SKU (рисунок 11).

Выбор назначе...	Sheperd's pie
Materials Total	4,39
Lamb	1,00
Potatoes	1,00
Onion	0,50
Lamb stock	0,50
Carrot	0,50
Worcester sauce	0,31
Half cream	0,25
Cooking Oil	0,13
Plain flour	0,06
Butter	0,06
Tomato puree	0,06
Labor	0,01
Manufacturing ove...	0,01
Salt	0,00

Рисунок 11 – Соотношение ингредиентов (materials) в пастушьем пироге (Sheperd's pie)

Меняем значения Lamb с 10,00 на 9,00 и Potatoes с 0,45 на 0,40. Фиксируем разницу финансовых показателей

блюда до и после изменения поставщиков (рисунок 12-13). Меняем значения с помощью песочниц.

Выбор назначе...	Units Sold	Unit Price	% Change in Price	Revenue	Cost of Sales	Gross Margin	Gross Margin %	Unit Cost	ROI %
Total Product SKU	192 290	26,19	-1 362,41%	5 036 580	2 832 317	2 204 263	43,77%	15	77,83%
Osetinskiy pirog	0	0,00	-1 400,00%	0	0	0	0,00%	0	,00%
Chicken thyme pie	25 793	28,53	3,94%	735 921	366 159	369 762	50,24%	14	100,98%
Chicken in hoochee	14 438	25,99	-0,07%	375 236	205 304	169 931	45,29%	14	82,77%
Chicken and ham ...	19 159	20,00	-0,03%	383 135	192 454	190 681	49,77%	10	99,08%
Casseroled pigeon	6 767	35,01	0,00%	236 894	145 201	91 693	38,71%	21	63,15%
Bacon and egg pie	28 023	16,00	0,04%	448 416	208 340	240 076	53,54%	7	115,23%
Lamb and leek cas...	15 477	35,51	29,97%	549 639	286 887	262 752	47,80%	19	91,59%
Beef and ham loaf	20 353	18,01	0,04%	366 474	160 077	206 397	56,32%	8	128,94%
Sheperd's pie	22 000	24,00	0,02%	527 913	415 177	112 736	21,36%	19	27,15%
Lamb casseroled i...	12 030	40,00	-0,05%	481 198	306 090	175 108	36,39%	25	57,21%
Lancashire hot pot	14 974	29,99	-0,03%	449 102	297 952	151 150	33,66%	20	50,73%
Pheasant casserole	6 390	36,01	-0,06%	230 080	115 004	115 077	50,02%	18	100,06%
Rabbit fricassee	6 886	36,68	3,81%	252 572	133 673	118 899	47,08%	19	88,95%

Рисунок 12 – «До» сценария 1

Выбор назначе...	Units Sold	Unit Price	% Change in Price	Revenue	Cost of Sales	Gross Margin	Gross Margin %	Unit Cost	ROI %
▼ Total Product SKU	192 290	26,19	-1 362,41%	5 036 580	2 828 736	2 207 844	43,84%	15	78,05%
Osetinskiy pirog	0	0,00	-1 400,00%	0	0	0	0,00%	0	,00%
Chicken thyme pie	25 793	28,53	3,94%	735 921	366 159	369 762	50,24%	14	100,98%
Chicken in hoochee	14 438	25,99	-0,07%	375 236	205 304	169 931	45,29%	14	82,77%
Chicken and ham ...	19 159	20,00	-0,03%	383 135	192 454	190 681	49,77%	10	99,08%
Casseroled pigeon	6 767	35,01	0,00%	236 894	145 201	91 693	38,71%	21	63,15%
Bacon and egg pie	28 023	16,00	0,04%	448 416	208 340	240 076	53,54%	7	115,23%
Lamb and leek cas...	15 477	35,51	29,97%	549 639	286 087	263 552	47,95%	18	92,12%
Beef and ham loaf	20 353	18,01	0,04%	366 474	160 077	206 397	56,32%	8	128,94%
Sheperd's pie	22 000	24,00	0,02%	527 913	414 068	113 845	21,57%	19	27,49%
Lamb casseroled i...	12 030	40,00	-0,05%	481 198	305 170	176 027	36,39%	25	57,21%
Lancashire hot pot	14 974	29,99	-0,03%	449 102	297 199	151 903	33,66%	20	51,11%
Pheasant casserole	6 390	36,01	-0,06%	230 080	115 004	115 077	50,02%	18	100,06%
Rabbit fricassee	6 886	36,68	3,81%	252 572	133 673	118 899	47,08%	19	88,95%

Рисунок 13 – «После» сценария 1

### Сценарий 2

В качестве следующего сценария предлагается исключить «Пастуший пирог» (Sheperd's pie) из списка меню, т.к. он имеет наименьший показатель ROI.

Ниже, в сценариях, на рисунке

14 представлены изначальные показатели ROI и Revenue для выбранного нами блюда при начальном состоянии меню без изменений и Total-показатели для всего меню.

Выбор назначе...	Units Sold	Unit Price	% Change in Price	Revenue	Cost of Sales	Gross Margin	Gross Margin %	Unit Cost	ROI %
▼ Total Product SKU	192 290	26,19	-1 362,41%	5 036 580	2 832 317	2 204 263	43,77%	15	77,83%
Osetinskiy pirog	0	0,00	-1 400,00%	0	0	0	0,00%	0	,00%
Chicken thyme pie	25 793	28,53	3,94%	735 921	366 159	369 762	50,24%	14	100,98%
Chicken in hoochee	14 438	25,99	-0,07%	375 236	205 304	169 931	45,29%	14	82,77%
Chicken and ham ...	19 159	20,00	-0,03%	383 135	192 454	190 681	49,77%	10	99,08%
Casseroled pigeon	6 767	35,01	0,00%	236 894	145 201	91 693	38,71%	21	63,15%
Bacon and egg pie	28 023	16,00	0,04%	448 416	208 340	240 076	53,54%	7	115,23%
Lamb and leek cas...	15 477	35,51	29,97%	549 639	286 887	262 752	47,80%	19	91,59%
Beef and ham loaf	20 353	18,01	0,04%	366 474	160 077	206 397	56,32%	8	128,94%
Sheperd's pie	22 000	24,00	0,02%	527 913	415 177	112 736	21,36%	19	27,15%
Lamb casseroled i...	12 030	40,00	-0,05%	481 198	306 090	175 108	36,39%	25	57,21%
Lancashire hot pot	14 974	29,99	-0,03%	449 102	297 952	151 150	33,66%	20	50,73%
Pheasant casserole	6 390	36,01	-0,06%	230 080	115 004	115 077	50,02%	18	100,06%
Rabbit fricassee	6 886	36,68	3,81%	252 572	133 673	118 899	47,08%	19	88,95%

Рисунок 14 – Total-показатели для меню до сценария 2

Далее, ниже, на рисунке 15 представлены значения показателей ROI и Revenue для меню, из которого был исключен пастуший пирог (Unit Sold = 0).

	Units Sold	Unit Price	% Change...	Revenue	Cost of Sales	Gross Margin	Gross Margin %	Unit Cost	ROI %
▼ Total Product SKU	170 290	26,48	37,59%	4 508 685	2 368 213	2 140 472	47,47%	14	90,38%
Chicken thyme pie	25 793	28,53	3,94%	735 921	366 159	369 762	50,24%	14	100,98%
Chicken in hoochee	14 438	25,99	-0,07%	375 236	205 304	169 931	45,29%	14	82,77%
Chicken and ham pie	19 159	20,00	-0,03%	383 135	192 454	190 681	49,77%	10	99,08%
Casseroled pigeon	6 767	35,01	0,00%	236 894	145 201	91 693	38,71%	21	63,15%
Bacon and egg pie	28 023	16,00	0,04%	448 416	208 340	240 076	53,54%	7	115,23%
Lamb and leek casserole	15 477	35,51	29,97%	549 639	286 887	262 752	47,80%	19	91,59%
Beef and ham loaf	20 353	18,01	0,04%	366 474	160 077	206 397	56,32%	8	128,94%
Sheperd's pie	0	82 633 718 ...	0,02%	19	-48 926	48 945	260 502,24%	-215 180 05...	-100,04%
Lamb casseroled in ale	12 030	40,00	-0,05%	481 198	306 090	175 108	36,39%	25	57,21%
Lancashire hot pot	14 974	29,99	-0,03%	449 102	297 952	151 150	33,66%	20	50,73%
Pheasant casserole	6 390	36,01	-0,06%	230 080	115 004	115 077	50,02%	18	100,06%
Rabbit fricassee	6 886	36,68	3,81%	252 572	133 673	118 899	47,08%	19	88,95%

Рисунок 15 – Total-показатели для меню до сценария 2

В качестве результатов стоит отметить разницу между первоначальными и полученными Total-показателями для меню.

**ROI: 77,83 → 90,38**

И хотя показатели ROI увеличились, можно заметить уменьшение количества общей выручки в связи с обнулением продаж по «Пастуший пирог» (Sheperd's pie).

**Revenue: 5 036 580 → 4 508 685**

### Сценарий 3

Было выдвинуто предложение о добавлении в меню ещё одного блюда – Осетинский пирог («Osetinskiy pirog») с целью повышения выручки и показателя RIO компании. Компания создала отдельный сценарий, в котором были смоделированы затраты на новое блюдо.

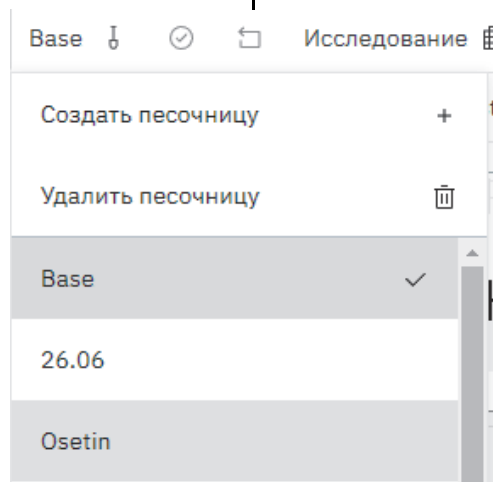
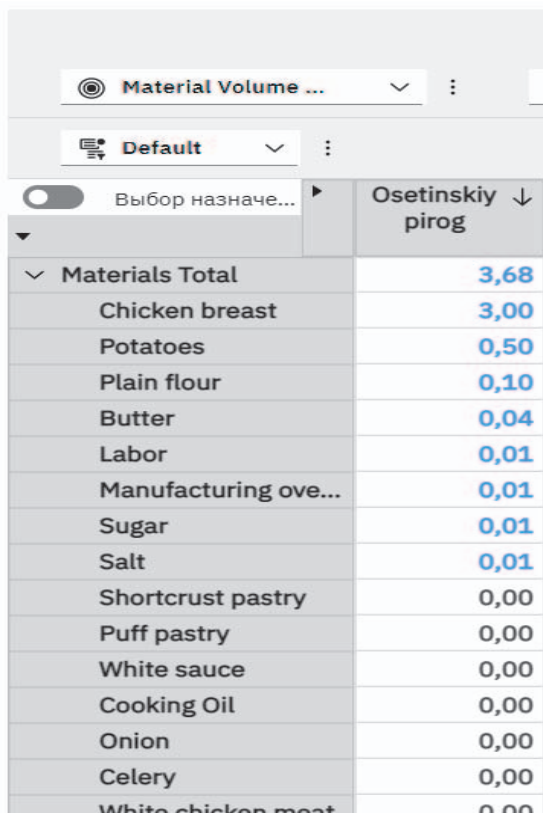


Рисунок 16 – Сценарий 3

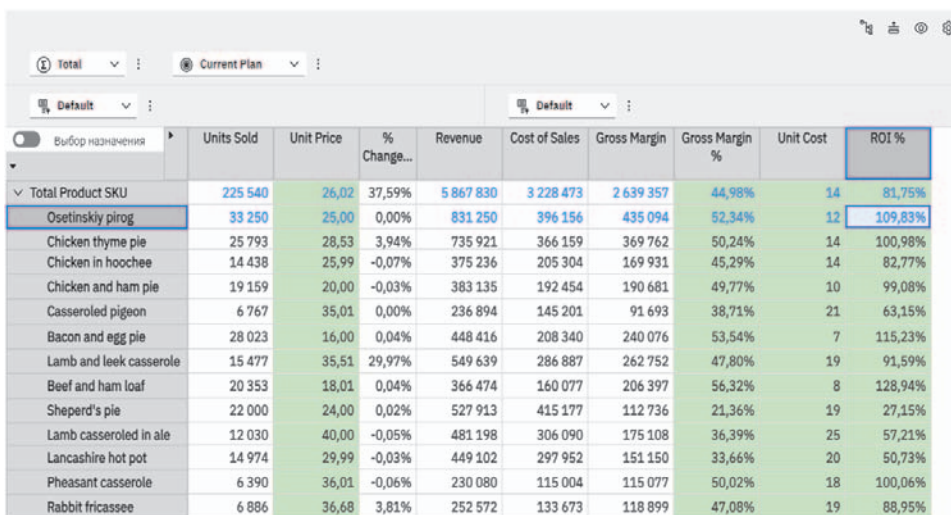
Новое блюда и его ингредиенты были добавлены в куб Materials by Product (Unit).



Material	Volume
<b>Materials Total</b>	<b>3,68</b>
Chicken breast	3,00
Potatoes	0,50
Plain flour	0,10
Butter	0,04
Labor	0,01
Manufacturing ove...	0,01
Sugar	0,01
Salt	0,01
Shortcrust pastry	0,00
Puff pastry	0,00
White sauce	0,00
Cooking Oil	0,00
Onion	0,00
Celery	0,00
White chicken meat	0,00

Рисунок 17 – Рецепт Осетинского пирога

На рисунке 18 отображены финансовые результаты базового сценария, а далее рассмотрим Сценарий 3-13 блюд.



Product	Units Sold	Unit Price	% Change...	Revenue	Cost of Sales	Gross Margin	Gross Margin %	Unit Cost	ROI %
<b>Total Product SKU</b>	<b>225 540</b>	<b>26,02</b>	<b>37,59%</b>	<b>5 867 830</b>	<b>3 228 473</b>	<b>2 639 357</b>	<b>44,98%</b>	<b>14</b>	<b>81,75%</b>
<b>Osetinskiy pirog</b>	<b>33 250</b>	<b>25,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>831 250</b>	<b>396 156</b>	<b>435 094</b>	<b>52,34%</b>	<b>12</b>	<b>109,83%</b>
Chicken thyme pie	25 793	28,53	3,94%	735 921	366 159	369 762	50,24%	14	100,98%
Chicken in hoochee	14 438	25,99	-0,07%	375 236	205 304	169 931	45,29%	14	82,77%
Chicken and ham pie	19 159	20,00	-0,03%	383 135	192 454	190 681	49,77%	10	99,08%
Casseroled pigeon	6 767	35,01	0,00%	236 894	145 201	91 693	38,71%	21	63,15%
Bacon and egg pie	28 023	16,00	0,04%	448 416	208 340	240 076	53,54%	7	115,23%
Lamb and leek casserole	15 477	35,51	29,97%	549 639	286 887	262 752	47,80%	19	91,59%
Beef and ham loaf	20 353	18,01	0,04%	366 474	160 077	206 397	56,32%	8	128,94%
Shepherd's pie	22 000	24,00	0,02%	527 913	415 177	112 736	21,36%	19	27,15%
Lamb casseroled in ale	12 030	40,00	-0,05%	481 198	306 090	175 108	36,39%	25	57,21%
Lancashire hot pot	14 974	29,99	-0,03%	449 102	297 952	151 150	33,66%	20	50,73%
Pheasant casserole	6 390	36,01	-0,06%	230 080	115 004	115 077	50,02%	18	100,06%
Rabbit fricassee	6 886	36,68	3,81%	252 572	133 673	118 899	47,08%	19	88,95%

Рисунок 18 – Сценарий 3-13 блюд

Цена нового пирога была определена на основании задействованных ингредиентов, а также относительно оставшихся пирогов в меню: Chicken thyme pie, Chicken and ham pie. Число единиц продаж также было установлено исходя из количества продаж пирогов-аналогов.

Было обнаружено, что общий показатель выручки составил 5 867 830 у.е. (базовое значение – 5 036 580 у.е.), общий показатель ROI = 81,75% (базовое

значение – 77,83%). Притом, что показатель выручки увеличился, у нас увеличались и затраты на производство, поэтому показатель ROI снизился.

Так как для компании «Simple» оба финансовых показателя важны, команда аналитиков переходят к следующему сценарию.

**Сценарий 4**

Рассмотрим ROI по пирогам ресторана:

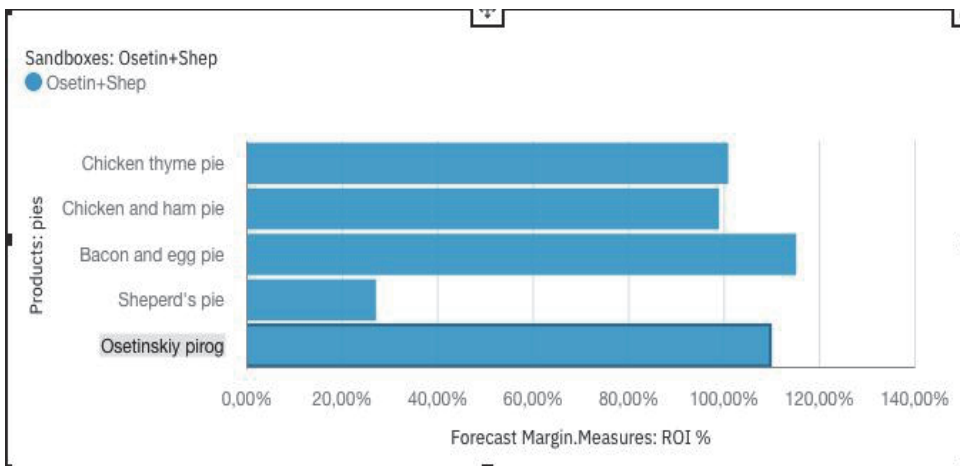


Рисунок 19 – Визуализация ROI по пирогам ресторана

Видим, что позиции «Sheperd's pie» соответствует наименьшее значение показателя ROI, при этом «Osetinskiy

pirog» как раз имеет высокую отдачу от затрат. Это также можно усмотреть в следующих графиках:

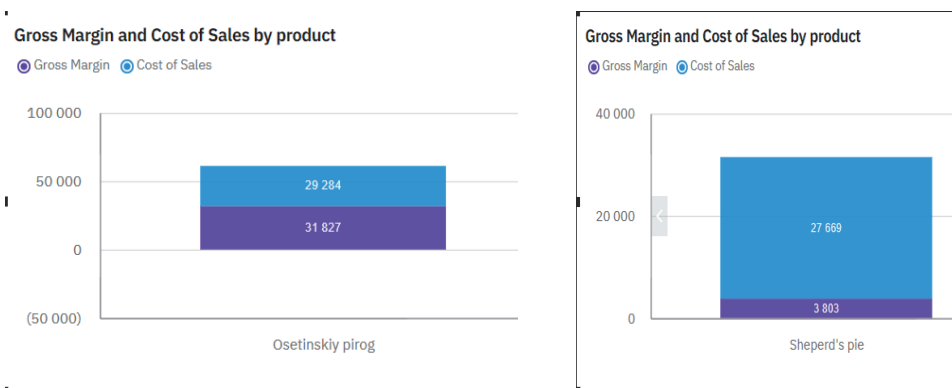


Рисунок 20 – Сравнение показателей

Из этих графиков следует, что норма прибыли, получаемая с каждой



затраченной у.е. (т.е. ROI) для этих пирогов разная.

Если для позиции меню «Osetinskiy pirog» этот показатель высокий (почти 110%), то для «Sheperd's pie» он находится весьма низко – на уровне

27,15%.

Исходя из этого, попробуем отказаться от позиции «Sheperd's pie» в меню, оставив при этом «Osetinskiy pirog».

Выбор назначения	Units Sold	Unit Price	% Change...	Revenue	Cost of Sales	Gross Margin	Gross Margin %	Unit Cost	ROI %
Total Product SKU	203 540	26,24	37,59%	5 339 935	2 764 370	2 575 566	48,23%	14	93,17%
Osetinskiy pirog	33 250	25,00	0,00%	831 250	396 156	435 094	52,34%	12	109,83%
Chicken thyme pie	25 793	28,53	3,94%	735 921	366 159	369 762	50,24%	14	100,98%
Chicken in hoochee	14 438	25,99	-0,07%	375 236	205 304	169 931	45,29%	14	82,77%
Chicken and ham pie	19 159	20,00	-0,03%	383 135	192 454	190 681	49,77%	10	99,08%
Casserole pigeon	6 767	35,01	0,00%	236 894	145 201	91 693	38,71%	21	63,15%
Bacon and egg pie	28 023	16,00	0,04%	448 416	208 340	240 076	53,54%	7	115,23%
Lamb and leek casserole	15 477	35,51	29,97%	549 639	286 887	262 752	47,80%	19	91,59%
Beef and ham loaf	20 353	18,01	0,04%	366 474	160 077	206 397	56,32%	8	128,94%
Sheperd's pie	0	32 633 718 ...	0,02%	19	-48 926	48 945	260 502,24%	-215 180 05...	-100,04%
Lamb casserole in ale	12 030	40,00	-0,05%	481 198	306 090	175 108	36,39%	25	57,21%
Lancashire hot pot	14 974	29,99	-0,03%	449 102	297 952	151 150	33,66%	20	50,73%
Pheasant casserole	6 390	36,01	-0,06%	230 080	115 004	115 077	50,02%	18	100,06%
Rabbit fricassee	6 886	36,68	3,81%	252 572	133 673	118 899	47,08%	19	88,95%

Рисунок 21 – Сценарий 4 после

Видим, что общее значение показателя ROI от такого решения увеличилось до 93,17% (при этом, в данном кейсе значение максимально).

**Выводы**

В ходе анализа меню компании «Simple» было предложено следующее:

Сценарий 1: Пересмотр поставщиков и стоимости товара в блюде, показатель ROI которого оказался самый низкий.

Были рассмотрены ингредиенты блюда «Sheperd's pie» и выдвинуто предложение о снижении цен на товары: ягненок и картошка – ингредиенты, которые более всего задействованы в приготовлении блюда.

Сценарий 2: Удаление блюда «Sheperd's pie». Отслеживание показателей общей выручки и общего ROI.

Сценарий 3: Предложение о добавление нового блюда в меню, появление блюда «Osetinskiy pirog», отслеживание показателей для компании

«Simple» с меню в 13 блюд.

Сценарий 4: Удаление блюда «Sheperd's pie» и сохранение блюда «Osetinskiy pirog».

Самым удачным для компании является 4 сценарий – общая выручка и общий показатель ROI компании были увеличены и составили 5 339 935 у.е. и 93,17% соответственно.

Система обеспечивает гибкость и простоту в использовании, а также масштабируемость за счет возможности самостоятельного моделирования и анализа. У руководства компании есть инструмент прогнозирования результатов меню.

**Предпроектная деятельность:**

- изучить деятельность компании
- изучить структуру затрат за предыдущие года

**Рекомендации к внедрению:**

- изучить цель и задачи проекта внедрения аналитической системы

- определить основные финансовые показатели проекта, а также требования по срокам и ожиданиям
- подготовить проектные документы, подготовить персонал
- составить план мероприятий (проект, развитие).

*Литература*

1. IBM Planning Analytics with Watson [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.ibm.com/products/planning-analytics> (дата обращения: 12.10.2022).
2. Аналитические приложения [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://msd.com.ua/upravlenie-effektivnostyu-biznesa/analiticheskie-prilozheniya/> (дата обращения: 17.10.2022).
3. Системы аналитики и анализа [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://soware.ru/categories/analytics-and-analysis-systems> (дата обращения: 22.09.2022).
4. IBM Products [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.ibm.com/ru-ru/products/?technologyTopics\[0\]\[0\]=cat.topic%3AAalytics](https://www.ibm.com/ru-ru/products/?technologyTopics[0][0]=cat.topic%3AAalytics) (дата обращения: 11.10.2022).
5. Решения бизнес-аналитики SAP [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.sap.com/cis/products/analytics.html> (дата обращения: 12.10.2022).
6. Anaplan [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://atoms-consulting.ru/anaplan> (дата обращения: 30.09.2022).

УДК 336.14

**Государственный финансовый SMART-контроль: вектор на изменение методологических и технологических подходов**

**Ю.И. Черкасова**, кандидат экономических наук, доцент,  
**С.Н. Макарова**, кандидат экономических наук, доцент,  
 ФГАОУ ВО Сибирский федеральный университет (СФУ), г. Красноярск

*Повышение эффективности и качества государственного финансового контроля в настоящее время невозможно без использования цифровых технологий. В статье рассматриваются основные тренды цифровизации данной сферы, авторы отвечают на вопрос, что послужило толчком к изменению подходов контроля и созданию новой концепции SMART-контроля и что необходимо поменять. Также на основе риск-ориентированного подхода в процессе осуществления внутреннего государственного финансового контроля, в статье определены виды бюджетных рисков при реализации программ и проектов во взаимосвязи с методическими инструментами внутреннего государственного финансового контроля.*

Государственный финансовый контроль, SMART-контроль, цифровая среда, бюджетные риски.

**State financial SMART controlling: a vector for changing methodological and technological approaches**

**Yu.I. Cherkasova**, PhD in Economics, Associate professor,  
**S.N. Makarova**, PhD in Economics, Associate professor,  
 Siberian Federal University (SibFU)

*Improving the efficiency and quality of state financial control is currently impossible without the use of digital technologies. The article discusses the main trends in the digitalization of this area, the author answer the question of what prompted the change in control approaches and the creation of a new concept of SMART control and what needs to be changed. In addition, the article defines the types of budgetary risks in the implementation of programs and projects in conjunction with the methodological tools of internal state financial control.*

Public financial control, smart-controlling, digital environment, budget risks.

*Введение*

Государственный финансовый контроль, являясь неотъемлемой частью системы финансов, также проходит различные этапы трансформации в ходе которого меняются и подходы к контролю. Современные технологии цифровизации контрольной деятельности создают возможность ее комплексного мониторинга и анализа с одновременной оптимизацией контрольных ресурсов, а значит, позволяют изменить баланс между последующим и предварительным контролем в пользу последнего. В этой связи приоритетным направлением является создание «умной» системы SMART-контроля, обеспечивающей предотвращение нарушений бюджетного законодательства.

Последнее время система госфинконтроля сопряжена с противодействием новым вызовам, как внутренним,

так и внешним. Цифровой трансформации подвержена деятельность всех органов государственного финансового контроля без исключения. Хозяйствующие субъекты сегодня также ощущают на себе цифровую фиксацию фактов совершённых финансовых операций в информационных системах.

С другой стороны, цифровизация создает и новые возможности для перехода к новой парадигме контроля на основе данных информационной среды. Это значит, необходимо выйти на качественно новый уровень работы, не только оперативно получать информацию, но и обрабатывать ее, проводить анализ больших объемов данных для эффективного управления госфинансами в целях повышения качества жизни общества.

В то же время встают вопросы, связанные с минимизацией нагрузки на

объекты контроля (подконтрольную среду) при одновременном повышении эффективности работы финорганов и эффективности расходования бюджетных средств. Традиционные контактные формы взаимодействия между органом контроля и объектом должны осуществляться только в случаях, требующих измерений, обследований и материальной оценки результатов деятельности по наиболее рискоёмким направлениям расходования средств бюджета. Масштабная цифровизация всех сфер экономики должна позволять анализировать факты финансово-хозяйственной деятельности и жизни наших социальных объектов контроля. Цифровая трансформация фактически стала необходимым условием для повышения эффективности контроля в финансово-бюджетной сфере [4].

*Основная часть*

Происходящие изменения предъявляют новые требования на федеральном уровне и к контролю на уровне исполнительной и законодательной власти (внешний и внутренний аудит). Модификация контрольной системы должна осуществляться не только по горизонтали, но и по вертикали, от уровня Федерации до муниципалитета, что позволит выйти на новый уровень взаимодействия между этими органами контроля. Достичь такого уровня возможно с помощью унифицированных подходов и стандартизации деятельности, встраивания цифровых контрольных датчиков в финансово-бюджетные процессы и вовлечение объектов контроля в повышение степени надёжности финансовой системы.

Новый этап развития системы цифрового управления предусматривает масштабный ведомственный проект SMART-контроля, который утвержден министерством финансов в 2021 году. В составе госпрограммы «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков» реализуется подпрограмма «Повышение

качества управления бюджетным процессом». В рамках проектной части указанной подпрограммы Министерством финансов РФ с участием Федерального казначейства подготовлен один из самых масштабных ведомственных проектов – «Электронный SMART-контроль (контроллинг) и учет государственных финансов для управленческих решений» [11]. Проект внедрен с 1 января 2022 года, срок его окончания – 31 декабря 2028 года. Программа установления правовых основ контроллинга включает:

2024 г. – принятие Федерального закона по контроллингу путем внесения изменений в Бюджетный кодекс (предложения уже представлены);

2025 г. – изменения Стандартов ВГ(М)ФК, принятие постановления Правительства РФ о регулировании финансово-бюджетного контроллинга;

2026 г. – общие требования Минфина России к соглашениям об осуществлении финансово-бюджетного контроллинга;

2027 г. – заключение соглашений между Федеральным казначейством и главными администраторами средств федерального бюджета об осуществлении финансово-бюджетного контроллинга.

В результате реализации данного проекта должны создать: Единую электронную систему данных учета и отчетности госфинансов. Единую электронную среду в рамках контроллинга госфинансов.

В понятие SMART-контроля вкладывается целый набор ключевых характеристик: он должен быть сервисный, мотивирующий, адаптированный, цифровой, риск-ориентированный. SMART контроль – набор аналитических и IT инструментов, которые позволяют:

- прогнозировать риски на основе больших данных;
- встраивать автоматические контроллеры и автоматический форматно-логический контроль и в бизнес-

- процессы, особенно когда эти бизнес-процессы оцифрованы, что позволит автоматически предотвращать нежелательные события;
- постоянно повышать эффективность контроля. Эффективность контроля мы рассматриваем в трех измерениях: первое – предотвращение нару-

шений и поиск нарушений, второе – нагрузка на контролируемый объект, третье – стоимость контроля.

Появление новой концепции финансового SMART-контроля обусловлено двумя мощными группами вызовов бюджетной системе – технологический и методологической (рис. 1).

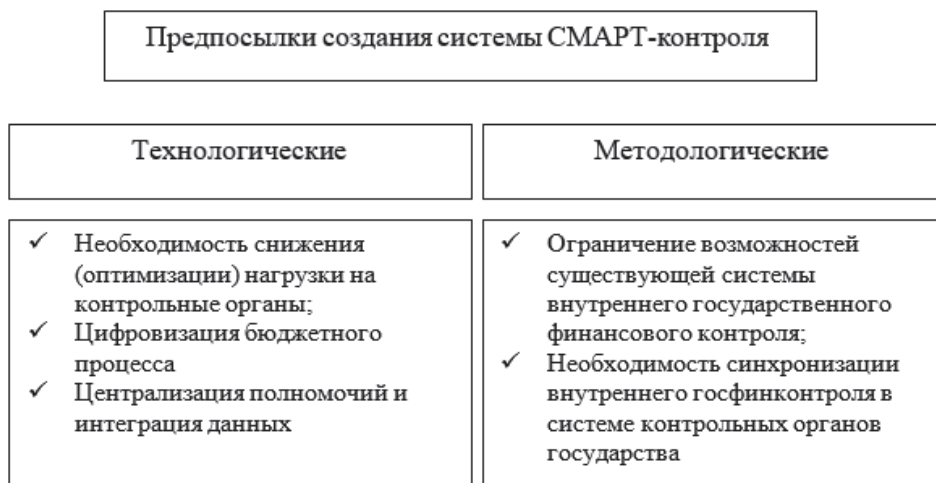


Рисунок 1 – Предпосылки создания концепции государственного финансового SMART-контроля

К технологической группе факторов мы относим технологическую необходимость снижения нагрузки на всех участников бюджетной деятельности, субъектов и объектов контроля. За последние 5 лет объем расходов федерального бюджета вырос более чем на 8 трлн руб., при этом, анализ показателей результатов контрольной деятельности за этот же период, показал рост количества контрольных мероприятий почти на 1000 позиций. При этом количество нарушений, выявленных в рамках проведения контрольных мероприятий за аналогичный период снизилось почти в 2 раза. Одной из причин может быть повышение финансовой дисциплины, однако Казначейство склонно думать, что при увеличении нагрузки на систему контрольных органов она может достигнуть того предела, при которой эффективность кон-

трольных мероприятий может снизиться [2]. Для устранения этих проблем Минфин использует на площадке контрольных органов риск-ориентированное планирование контрольной деятельности. Однако и этот инструмент имеет свои ограничения [5, 7].

Второй, не менее важный технологический вызов – цифровизация бюджетного процесса и системы государственного управления в целом. С одной стороны, Минфин имеет большой объем накопившейся информации о финансовой деятельности всех участников бюджетного процесса, с другой – есть полномочия органов контроля пользоваться этим объемом данных.

Централизация имеющихся у контрольных органов полномочий и интеграция данных способствовали наличию условий для начала работы и запус-

ка полноценного цифрового контроля, «невидимого», постоянно работающего цифрового контролера, который будет в режиме 24/7 мониторить бюджетный процесс. В планах дополнить эту систему математическими расчетами, позволяющими осуществлять полноценную планово-аналитическую деятельность.

*Методологические вызовы* прежде всего связаны с ограничением работы действующей системы контроля. По оценке Минфина в настоящее время она работает на пределе своих возможностей. Проводится постоянная работа по обновлению документов, однако сама процедура существенно не меняется. На наш взгляд, ограничения заключаются в роли госфинконтроля в рамках бюджетного процесса. Например, в последнее время в силу разных обстоятельств в России вводятся моратории на осуществление контрольной деятельности. Так, проверки Федерального казначейства и его территориальных органов в рамках государственного (муниципального) финансового контроля в отношении ГРБС (РБС), ПБС не проводятся до 1 января 2023 г., за исключением проверок, осуществляемых в соответствии с поручениями Президента РФ, Правительства РФ и требованиями Генерального прокурора РФ, ФСБ, МВД. Проверки, начатые до вступления в силу постановления № 665, по решению органа госфинконтроля приостанавливаются со сроком возобновления не ранее 1 января 2023 г. либо – завершаются не позднее 20 рабочих дней со дня вступления в силу ППРФ № 665. А это значит, что система государственного контроля готова на какой-то период времени отказаться от контрольных функций. Т.е. система понимает, что данный контроль можно сделать позже, ведь не зря лучше всего нормативно отрегулирована именно процедура последующего контроля, а не предварительного. Многолетний опыт работы контрольных органов показал, что это нормальная, правильная ситуация.

Однако сегодня этого недостаточно. Есть понимание необходимости использовать и новые методы контроля. Сегодня используются наблюдение, мониторинг за планированием, анализ и оценка последствий принимаемых решений, которая осуществляется в рамках планирования бюджетных средств, прогнозирование возможных рисков нарушений, т.е. целый комплекс методов, которые называют «контрольный рулинг», когда орган контроля осуществляет не просто контрольные мероприятия, а может отчасти управлять тем, как будет происходить выполнение и реализация подконтрольных мероприятий. Также контролёр сможет подсказать объекту контроля как будут проходить проверки, заранее указать на возможные риски, которые уже попали в сферу проверок или будут в последующем попадать. Т.е. целый набор механизмов, который уже сегодня востребован и который нужно развивать в т.ч. в рамках нормативно-правового регулирования. Какие-то аналоги данного механизма уже есть сегодня в налоговом законодательстве.

Стоит ли все это делать уже сегодня? В настоящее время, когда весь контрольный ресурс изначально заточен на проверки, когда их объем велик и критерии оценки эффективности контроля нацелены на результаты старых, а не новых методов, то рано или поздно по принципу остаточности эта работа сойдет на нет и станет не основной или неважной. Поэтому ориентация на упреждающий контроль – это мощная потребность системы госуправления.

Второй важный методологический вопрос – это роль и место внутреннего контроля в системе государственного финансового контроля. У нас есть большое количество органов контроля законодательной, исполнительной власти, президентский контроль, горизонтальный контроль на уровне регионов и муниципалитетов, а также развитая система общественного контроля и внут-

ренный финансовый аудит, который является важным элементом контроля участников бюджетного процесса. Система большая, все эти блоки взаимосвязаны и должны работать вместе, а главное правило любого сложного объекта и синхронизации его блоков, это общие принципы и правила работы. Очень важны для анализа терминологические понятия и методология. Наличие общего единого классификатора по нарушениям в финансово-бюджетной сфере, в части подходу к определению таких нарушений, как нецелевое или неэффективное, непропорциональное использование бюджетных средств, подходы к определению ущерба и др.

Финансовый контроль движется в практической плоскости, принимает участие в развитии цифровой экосистемы поддержки экспортеров на основе государственной информационной системы «Одно окно», оператором которой является Российский энергетический центр. По сути эта работа является экспериментальной площадкой для примерки новой парадигмы при осуществлении нового государственного финансового SMART-контроля.

Необходимо гармонизировать ресурсы, чтобы была распределенная нагрузка между блоками, чтобы они не пересекались, а дополняли друг друга. В этой части очень интересен опыт субъектов РФ, которые в рамках цифрового контроля продвинулись достаточно далеко, а также отдельных блоков финансового контроля. Например, Счетная палата РФ в 2022 году впервые в новом режиме отработала вопросы оценки результатов контрольных действий по исполнению федерального бюджета в рамках которого основной, приоритетной нагрузкой являлась оценка нарушений по принципам существенности. Данная ситуация позволяет за счет высвобождения ресурса как у субъекта контроля, так и у органов аудита, который может больше внимания уделять аналитической работе

по результатам проверок.

Из региональных примеров обратимся к реализации системы SMART-контроля в Москве, где по оценке Главного контрольного управления города Москвы [8] использование данных инструментов позволяет до 80% нарушений снимать уже на этапе предварительного финансового контроля. Полностью ручной ввод заменен автоматической передачей информации во все системы. Встроены блокирующие и уведомительные контрольные точки. Алгоритм работает так, что какой-то процесс невозможно продолжить, потому что система не дает этого сделать, т.к. она нашла какие-то ошибки, сложности, ограничения. На 93% снизилось количество последующих проверок за счет предварительного контроля и их эффективность, количество выявленных нарушений (результативность проверок) выросло в 10 раз.

Показательный пример – экосистема закупок г. Москвы. Когда речь идет о системе госзакупок, чаще всего представляют площадку, на которой размещена информация о закупках, взаимодействуют заказчики и поставщики. Но на самом деле технологическая часть системы закупок столицы представляет собой более 20 систем, которые сильно взаимосвязаны, и процесс их интеграции продолжается. Каждая закупка мониторится не только на площадке торгов, необходимо видеть весь процесс от планирования, до исполнения и составления электронного акта. Это «вытягивание» процесса, встраивание контрольных точек, позволяет мониторить закупки на каждом этапе, а значит, есть возможность исключить большое количество нарушений. В результате работы системы 97 тыс. закупок выведены из «серой» зоны, в 10 раз чаще выявляется потенциальный сговор, 90% закупок проверяются на предмет целесообразности.

Важный момент, который необходимо учитывать при развитии таких

экосистем, это обратная связь, реакция от пользователей. Так, в Москве при внедрении в данную систему SMART-контроля, время закупки сократилось на 30%, что было положительно оценено пользователями.

Еще один пример г. Москвы. При внедрении SMART-контроля в системе утилизации снега на снегоплавильных пунктах были встроены лазерные датчики, которые при въезде машины на снегоплавильный пункт строят изометрическую модель кузова и с точностью до кубического сантиметра измеряют объем привезенного снега. Т.е. исключены переплаты из-за завышения объема, устранены фальсификации первичных документов. Водитель заезжает на пункт, используя специальную электронную карту, что позволяет контролировать процесс в онлайн режиме. Таким образом введен мониторинг всех этапов в электронном виде – от уборки улиц до приемки результатов исполнения контрактов. Все данные подтверждаются незаинтересованной третьей стороной. В результате полноценного внедрения этого инструмента, расходы на утилизацию снега сократились на 30%, удалось полностью избавиться от бумажного документооборота. Кроме того, система позволяет анализировать загрузку снегоплавильных пунктов, маршрутизировать потоки при большой загрузке и т.д.

Если говорить о том, как встраивать инструменты SMART-контроля в действующую систему, на наш взгляд, оптимальным является следующий подход. На уровне региона необходимо создать экосистему, в которой самым важным является даже, не сама платформа, а ее увязка со всеми системами, которые уже созданы в регионе. Контролерам важно уметь взаимодействовать со всеми этими системами, собирать с них данные, уметь их обрабатывать и использовать для поиска и предотвращения нарушений. Информацию с этих систем необходимо передавать в единую централизо-

ванную базу данных. Здесь очень важную роль будет играть методология, которая должна быть разработана на федеральном уровне. Нужны справочники, единый подход к мастер-данным, единые правила обмена этими данными для возможности использования их в аналитике. Представляется необходимым создание базы уникальных кейсов на основе опыта регионов и их систематизация. В таком сочетании, работа регионов со своими данными, выстраивание системы SMART-контроля на месте, справочники и понятные правила интеграции, позволят добиться совершенно новых результатов и всю мощь информационных технологий использовать для того, чтобы сделать государственный финансовый контроль более качественным и эффективным.

Очень важная задача – доработать информационную базу, которой контролер может пользоваться, централизовать ее, агрегировать, сделать более доступной. К сожалению сегодня есть еще проблемы, не позволяющие это сделать, начиная от технического исполнения и деагрегации этой информации и заканчивая проблемами с допуском в эти базы данных, хотя с точки зрения правовой базы у органов управления такое право есть.

Если рассматривать SMART-контроль, как пул информационно-аналитических инструментов на основе технологий «block chain» и «Big Data», то возможна не только реализация контрольных мероприятий, но и идентификация и прогнозирование рисков на основе больших данных с помощью априорных и апостериорных моделей. Цифровизация может стать базой дальнейшего освоения государством принципа управления по результатам [3].

В современных условиях для обеспечения национальной безопасности государства необходима гибкая финансово-бюджетная система, которая в условиях неполноты и неопределенности



информации о факторах внутренней и внешней среды может быть достигнута с помощью управляющего воздействия на риск-зоны. Проблема отечественной теории и практики государственного аудита – в декларировании использования рисков в процессе проверок и в отсутствии подробных разработок по их применению [1].

В целях совершенствования внутреннего государственного финансового контроля необходимо уточнение элементов системы управления бюджетными рисками и создание, адаптированной к различным объектам контроля, модели риск-менеджмента к сфере государственных финансов.

Необходим поиск возможностей унификации опыта организации риск-ориентированного планирования в деятельности органов внутреннего и внешнего государственного финансового контроля в разрезе перечня критериев, к которым отнесены порядок и способы определения рисков [6].

По нашему мнению, под управлением бюджетными рисками следует понимать деятельность субъектов внутреннего государственного финансового контроля, направленную на идентификацию рисков, их оценку и прогнозирование с целью минимизаций возможных негативных последствий.

Экспресс-анализ качества риск-менеджмента в процессе осуществления внутреннего государственного финансового контроля в системе органов власти следует проводить на основе соответствия принципов системности, интегрированности, эффективности, динамичности и преемственности, установления допустимого уровня риска, открытости [10]. Проведем такой экспресс анализ для Красноярского края, как одного из субъектов, где этот процесс идет наиболее показательно и интенсивно.

В связи с отсутствием ярко выраженного официального отношения к управлению бюджетными рисками по-

ставим под сомнение должную реализацию принципа системности. Немногочисленные и разрозненные нормативно-правовые акты регионального уровня, принятие в 2021-2022 гг. не образуют единой системы риск-менеджмента в сфере внутреннего государственного финансового аудита (контроля).

Принцип интегрированности в большей мере реализуется в документах стратегического планирования, в которых рассматриваются вопросы возникновения отдельных риск-образующих факторов, например, негативная динамика макроэкономических показателей. На основе документов стратегического планирования формируется проект краевого бюджета, однако учет рисков должен осуществляться всеми участниками бюджетного процесса в рамках наделенных полномочий.

Для реализации принципа эффективности требуется четкая система управления рисками, функционирование которой будет оцениваться в рамках внутреннего государственного финансового аудита. В настоящее время об эффективности управления рисками можно судить лишь по эффективности государственного финансового менеджмента в целом.

Принципы динамичности и преемственности реализуются в разработке государственных программ и региональных проектов субъекта РФ. Однако следует отметить отсутствие в макете программ специального раздела, посвященного рискам. В лучшем случае разработчик программы ограничивается перечислением видов рисков и утверждением, что эффективность реализации программы зависит от внешних и внутренних факторов. Отсутствует идентификация вида риска во взаимосвязи с бюджетной процедурой и методическими инструментами их оценки для целей принятия управленческих решений по результатам контрольного мероприятия в рамках внутреннего государственного финансо-

вого контроля.

Принцип установления уровня допустимого риска реализуется через взаимосвязь бюджетных правил Бюджетного кодекса РФ, устанавливающих предельные пороговые значения, о нарушении которых наступает катастрофическая зона риска, и интервалами, установленными публично-правовым образованием в виде критической и умеренной зон риска.

Матрица последствий бюджет-

ных рисков с учетом их и вероятностей представлена на рисунке 2. По вероятности возникновения бюджетные риски распределяются в соответствии с результатом расчетов коэффициента погрешности на три категории: высокая вероятность, средняя и низкая вероятность. Соответственно риски по величине последствий также разделяем на три категории: значительные, средней значимости, и незначительные.

Вероятность	Высокий уровень	Средний риск	Высокий риск	Высокий риск
	Средний уровень	Низкий риск	Средний риск	Высокий риск
	Низкий уровень	Низкий риск	Низкий риск	Средний риск
		Незначительные	Средней значимости	Значительные
Последствия				

Рисунок 2 – Матрица взаимосвязи вероятности бюджетного риска и его последствий

Принцип открытости в настоящее время с учетом малой разработанности системы управления бюджетными рисками реализуется лишь посредством размещения в открытом доступе нормативно-правовых актов, регулирующих бюджетный процесс, документов стратегического планирования и проведение публичных слушаний и т.п.

Переход к программно-проектному управлению государственными финансами в процессе разработки программы создается концепция, которая должна содержать элементы, связанные с бюджетными рисками.

Однако на практике подобная оценка рисков реализована слабо. Вероятно ситуация изменится с применением системы SMART-контроля. По нашему мнению, учет бюджетных рисков при формировании и реализации программ должен проводиться непрерывно и адаптироваться к текущему состоянию системы. Необходимо включать подобную

оценку в программу для целей обоснованности принятия решений органами государственной власти.

Государственные программы, разрабатываемые в рамках планирования и программирования, входят в перечень документов стратегического планирования, разработка которых должна создавать основу для непосредственного управления бюджетными рисками. С точки зрения рисков и безопасности данные документы отражают общую оценку рисков, возможные тенденции в изменении вероятности наступления тех или иных рискованных событий и основные направления политики по управлению бюджетными рисками.

Таким образом, система управления бюджетными рисками должна состоять из взаимосвязанных элементов на основе единого правового поля и разнообразия методического инструментария. Формирование программно-проектного бюджета предполагает идентификацию

бюджетных рисков во взаимосвязи с бюджетными процедурами на соответствующей стадии бюджетного процесса.

Предлагаем подход к идентификации бюджетных рисков деятельности ответственного исполнителя программы с учетом требования организации внутреннего государственного финансового контроля.

Отметим некоторые особенности программно-проектной деятельности ответственного исполнителя программы, которые играют важную роль в выявлении рисков:

- наличие соисполнителей программы и их количество;
- специфика отрасли социальной сферы развитие которой предусматривает программа;
- наличие в программе проектной части и процессных мероприятий;
- источники финансирования и финансовый механизм реализации программы.

Учитывая указанные особенности, необходимо спрогнозировать возможные события, наступление которых негативно отразится на программно-проектной деятельности ответственного исполнителя программы. Эти события можно классифицировать по-разному: по бюджетным процедурам; по времени; по влиянию на результат и др. Важно четко сформулировать бюджетный риск и понимать, что есть причина его наступления и последствия реализации. В процессе осуществления внутреннего государственного финансового контроля вырабатываются предложения по снижению риска, чтобы обеспечить достижение сроков реализации программ (проектов) и процессных мероприятий, качество их результатов. Примеры таких рисков, последствий и реакции на риск приведены в таблице 1.

**Таблица 1 – Примеры идентификации, последствий и реакции на риски программно-проектной деятельности**

Наименование риска	Последствия в результате риска	Реакция на риск
Риск недостижения индикаторов цели и показателей задач программы	Пересмотр программы и (или) снижения объемов финансирования	Выявление и устранение ответственным исполнителем программы причин отклонения фактических значений от целевых показателей
Риск невыполнения контрольных событий, контрольных точек государственной программы	Пересмотр сроков реализации программы и объемов финансирования	Контроль ответственным исполнителем программы процесса формирования информации, предоставляемой в проектный офис
Риск неисполнения бюджетных ассигнований на реализацию программы по сводной бюджетной росписи	Снижение фактических расходов бюджета на реализацию государственной программы	Контроль финансовым органом процесса организации кассового исполнения расходов бюджета на реализацию программы; объема изменений сводную бюджетную роспись, объема и динамики дебиторской задолженности по расчетам
Риск нарушения хода строительства объектов, внесенный в адресную инвестиционную программу	График ввода в эксплуатацию объектов строительства, запланированных государственной программой	Контроль соглашений о предоставлении субсидий на софинансирование капитальных вложений

Кроме того, решением проблемы | является синхронизация контрольной

деятельности территориальных органов Федерального казначейства и органов внутреннего государственного финансового контроля субъектов РФ [9].

*Заключение*

Новые вызовы в рамках развития системы государственного финансового контроля (аудита) предполагают широкий охват, как объема бюджетных средств, так и количества контролируемых бюджетных процедур, и вызывает рост нагрузки на работников финансово-контрольных подразделений. Поэтому не менее важное условие – создание новой цифровой системы подготовки контролеров. К сожалению не все работники

контрольных органов в полной мере владеют цифровыми технологиями, в то же время являясь высококвалифицированными специалистами в своей профессиональной сфере. Однако на всём пути развития нашего государства финансисты, опираясь на опыт предыдущих поколений создавали, развивали и укрепляли надежную финансовую систему государства. Современное поколение финансистов обладает не только высокими организационными и коммуникативными навыками, этическими качествами, но умением быстро адаптироваться к новым меняющимся условиям.

*Литература*

1. Аблязова С.А. Риск-ориентированный подход в методологии государственного аудита // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2022. № 1(75). С. 9-13.
2. Данилова Н.О., Растегаева Ф.С. Государственный финансовый контроль в рамках цифровой экономики // Креативная экономика. 2020. Т.14. № 12. С. 3201-3212.
3. Добролюбова Е.И. и др. Цифровое будущее государственного управления по результатам / Е.И. Добролюбова, В.Н. Южаков, А.А. Ефремов, Е.Н. Ключкова, Э.В. Талапина, Я.Ю. Старцев. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. 114 с.
4. Исаев Э.А. Актуальные вопросы к цифровизации контроля в финансово-бюджетной сфере / Вестник университета. 2022. № 8. С. 139-144.
5. Мельник М.В., Суглобов А.Е. Модернизация учетно-аналитических и контрольных процессов в условиях цифровизации экономики // Проблемы экономики и юридической практики. 2021. Т. 17. № 2. С. 117-126.
6. Савина Н.В., Пипия Ю.С. Риск-ориентированный внешний и внутренний государственный финансовый контроль: общее и частное в подходах к осуществлению // Бухучет в здравоохранении. 2021. № 5. С. 25-35.
7. Стрелкова И.А. Цифровая экономика: новые возможности и угрозы для развития мирового хозяйства // Экономика. Налоги. Право. 2018. № 11(2). С.18-26.
8. Урожаева Ю.В. Новый государственный финансовый смарт-контроль. Материалы Московского финансового форума 8.09.22 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://mff.minfin.ru/> (дата обращения: 15.10.22).
9. Федотова Л.В. Внутренний государственный финансовый контроль в условиях федеральных стандартов: проблемы и пути их решения // Финконтроль. 2021. № 3(25). С. 69-72.
10. Черкасова Ю.И., Макарова С.Н., Гордеева Г.П. Подходы к оценке и минимизации рисков региональных бюджетов // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. 2014. № 11. С. 46-53.
11. Электронный СМАРТ-контроль (контроллинг) и учет государственных финансов для управленческих решений. Ведомственный проект / План деятельности Федерального казначейства на 2022 год и плановый период 2023-2027 годов (утв. Минфином России 09.12.2021) [Электронный ресурс]. Справочная правовая система «КонсультантПлюс». Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

УДК 339.56.055

## Трансграничная морская торговля: тенденции развития и перспективы

**В.Г. Алексахина**, кандидат экономических наук, доцент,  
Государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования Московской области  
«Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза,  
летчика-космонавта А.А. Леонова», г. Королев, Московская область,  
**О.В. Игнатова**, кандидат экономических наук, доцент,  
Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва

*Пандемия COVID-19 внесла коррективы в структуру и динамику международной торговли, что не могло не отразиться на морских перевозках, т.к. основная часть внешнеторговых грузов перевозится по воде. В статье рассматривается взаимосвязь развития мировой экономики и трансграничной транспортно-логистики грузов морским транспортом. Авторами выделяются и анализируются основные факторы, вызвавшие существенное изменение структуры рынка морских перевозок. Особое внимание уделяется прогнозу развития рынка морских перевозок, исходя из изменения товарной структуры основных экспортеров и импортеров, а также их национальных интересов.*

Морская торговля, внешняя торговля, навалочные грузы, генеральные грузы, жидкие грузы, основные экспортеры и импортеры.

## Cross-border maritime trade: development trends and prospects

**V.G. Aleksahina**, Associate Professor, PhD (Economics),  
State Budgetary Educational Institution of Higher Education of the Moscow Region  
«Technological University named after twice Hero of the Soviet Union,  
pilot-cosmonaut A.A. Leonov», Korolev, Moscow region,  
**O.V. Ignatova**, Associate Professor, PhD (Economics),  
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

*The COVID-19 pandemic has made adjustments to the structure and dynamics of international trade which has affected maritime transport because the main part of foreign trade cargo is transported by water. The article discusses the relationship between the development of the world economy and cross-border transportation of goods by sea. The authors identify and analyze the main factors that caused a significant change of the shipping market structure. Particular attention is paid to the development forecast of the maritime transport market based on changes in the commodity structure of the main exporters and importers as well as their national interests.*

Maritime trade, foreign trade, bulk cargo, general cargo, liquid cargo, major exporters and importers.

Мировой рынок морских перевозок непосредственно связан с развитием международной торговли. Именно ее товарная структура, интенсивность и направленность потоков формируют спрос и предложение на тоннаж.

Рецессия мировой экономики, вызванная пандемией COVID-19, оказала существенное влияние на транспортную отрасль. Пандемия оказалась асинхронным, многоволновым явлением, что вызвало нехватку ресурсов и уязвимость цепочек поставок. В Европе, например, из-за отсутствия важнейших компонентов были вынуждены временно закрыть автомобильные заводы. Пандемия

снизила привлекательность международного разделения труда и расширенных цепочек поставок.

Довольно быстрое восстановление экономики Китая, спрос на природные ресурсы и продовольствие способствовали росту перевозок грузов навалом. В то же время экспорт готовой продукции из Азии в США дал толчок к наращиванию контейнерных перевозок.

Около 70% морских перевозок приходится на навалочные грузы, в состав которых входят железная руда, лес, зерно, сахар, уголь и так далее, а также генеральные грузы, т.е. товары и полуфабрикаты (табл. 1).

Таблица 1 – Объем грузов, перевозимых морским транспортом, в международном сообщении, млн. тонн [4]

Вид груза	2010	2015	2020
Экспорт			
Сырая нефть	1785	1761	1716
Прочие грузы, перевозимые танкерами	968	1178	1202
Навалочные и генеральные грузы	5649	7074	7730
Всего погружено грузов	8401	10 013	10648
Импорт			
Сырая нефть	1939	1 910	1 864
Прочие грузы, перевозимые танкерами	971	1175	1222
Навалочные и генеральные грузы	5454	6879	745
Всего выгружено грузов	8364	9965	10631

Около  $\frac{2}{3}$  мировой торговли товарами приходится на развивающиеся страны. В 2020 году их доля составила 60% экспорта товаров и 70% импорта. Большая часть товарообмена сосредоточена в Восточной Азии, особенно активно в нем участвует Китай, а также на тихоокеанском контейнерном торговом

маршруте, который соединяет Восточную Азию с Северной Америкой. Вклад развитых стран скромнее: 40% морского экспорта и 31% импорта.

Среди навалочных грузов морским транспортом, как правило, перевозят железную руду и уголь, лес и зерно (табл. 2).

Таблица 2 – Объем перевозок навалочных грузов, млн. тонн [5, с. 12]

Вид груза	2019	2020
Железная руда	1456	1503
Уголь	1284	1165
Зерно	478	512
Металлопрокат	373	354
Лес и пиломатериалы	383	365

Общий объем торговли сыпучими грузами в 2020 году сократился примерно на 1,5%, однако поставки железной руды выросли. Железная руда занимает первое место среди навалочных грузов, перевозимых водным транспортом. Агентство Fitch прогнозирует, что в дальнейшем объем транспортировки этого сырья будет только расти. Тенденцией последних лет является увеличение поставок железной руды по маршруту Африка – Китай. Основным торговым партнером Китая на континенте выступает ЮАР. Гвинея также может быть поставщиком высококачественной железной руды, поскольку она обладает большими

запасами. Ожидается, что Гвинея начнет отгружать руду, начиная с 2026 года, что повысит спрос на навалочные перевозки. Страна уже является крупнейшим в мире экспортером бокситов, большая часть которых направляется в Китай.

Среди основных экспортеров на мировом рынке необходимо выделить Австралию и Бразилию, которые обеспечивают более 80% предложения и продолжают инвестировать в производство, а среди покупателей – Китай, который импортирует 76% мирового импорта железной руды, Японию, Германию и Республику Корею.

В 2020 году на Австралию приходилось 58% мирового экспорта железной руды, а на Бразилию – 23%. Однако тоннаж на маршруте Австралия – Китай 2020 г. снизился из-за пандемии и желания китайской стороны диверсифицировать поставщиков, минимизируя риски.

На втором месте среди насыпных грузов находятся перевозки зерна, главным образом, пшеницы и фуража. Перевозки зерна, как правило, остаются стабильными, невзирая на рецессию эко-

номики. Они характеризуются сезонностью, массовостью, производством и, следовательно, отгрузка происходит из нескольких регионов мира.

Среди лидеров по экспорту зерна выступают Россия, Канада и США. На эти государства приходится около 50% предложения. Покупателями являются Египет, Турция, Китай, Филиппины и др. Основные экспортёры и импортеры зерна на мировом рынке представлены на рисунке 1.

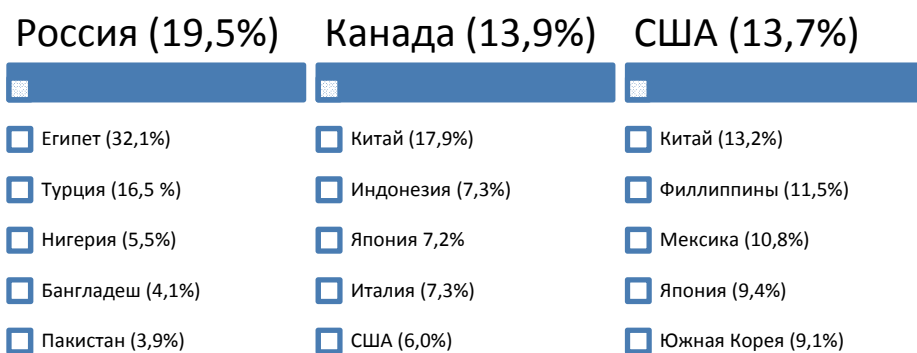


Рисунок 1 – Основные экспортёры и импортеры зерна на мировом рынке [2]

Цена на зерно и, следовательно, на его транспортировку напрямую зависит от погодных условий. Засуха в США и странах Западной Европы, сокращение производства Австралии и Марокко, а также запрет на экспорт в Индии в 2022 г. снизила прогнозные значения по производству фуража, кукурузы, пшеницы и риса, увеличив их цену на мировом рынке. Несмотря на увеличение производство зерна Ираном, Россией и Канадой, ожидается, что спрос на зерно будет превышать предложение.

Негативное влияние на мировой рынок зерна оказали и санкции, введённые в отношении экономики России. Санкционная политика ряда государств разорвала глобальные цепочки поставок, изменила структуру морских перевозок, вызвала рост страховых премий, а также способствовало снижению скорости оборота судов.

В ответ на это, Россия ввела плавающие экспортные пошлины на пшеницу, кукурузу и ячмень с 2 июня 2021 г. Кроме того, была утверждена квота на экспорт крупы, пшеницы, ячменя, кукурузы и ржи в страны, не входящие в Евразийский экономический союз (ЕАЭС) для предотвращения дефицита продуктов и роста цен на внутреннем рынке.

В результате цены на зерно на мировом рынке резко выросли, достигнув максимума впервые с 2013 г., а стоимость транспортировки увеличилась на 16%.

Поддержанию уровня фрахтовых ставок также способствует рост цен на топливо, а энергетический переход может повлечь за собой требования к изменению структуры флота, что еще больше усилит волатильность на рынке зерновых.

Международная торговля углем постепенно снижается, что связано с продолжающимися структурными сдвигами в сторону более чистых источников энергии. В 2019-2020 гг. на этот процесс также оказала влияние пандемия.

Структура грузовых потоков может меняться, исходя из торговых соглашений между странами. Например, Китай добился существенного увеличения поставок угля из Монголии, благодаря снижению импортных таможенных

пошлин. Таким образом, морская торговля сократилась, а поставки наземным транспортом выросли.

К числу ведущих экспортеров относятся Индонезия, Австралия и Россия. Австралия специализируется на поставках металлургического (коксующегося) угля, а Россия и Индонезия – энергетического. Основные экспортеры и импортеры угля представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные экспортёры и импортеры угля в 2020 г., %% [5, с.13]

Экспортёры		Импортеры	
Страна	Доля на мировом рынке	Страна	Доля на мировом рынке
Индонезия	35	Китай	20
Австралия	31	Индия	19
Россия	13	Япония	14
ЮАР	6	Республика Корея	10
США	5	Европейский Союз	6
Колумбия	5	Тайвань	6

Среди экспорта металлопроката основным видом груза выступает сталь. На стоимость стали и ее транспортировку влияют несколько факторов. Преодо-

ление пандемии вызвало рост строительства жилого и промышленного фондов, а, следовательно, и повышение спроса на сталь (рис. 2).

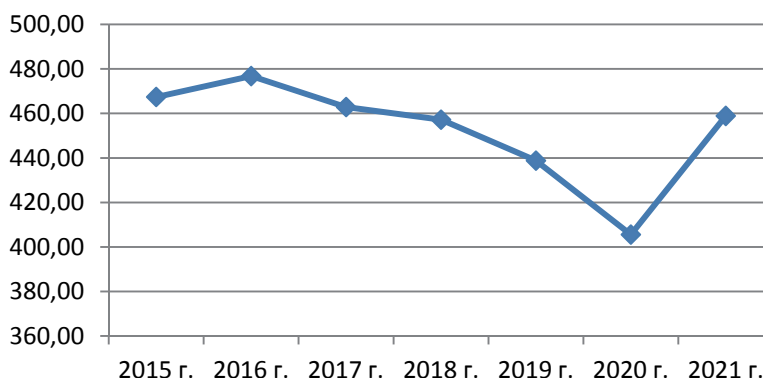


Рисунок 2 – Производство стали в мире за 2015-2021 гг., млн. тонн [7, с.24]

Волатильность валют основных поставщиков ведет к повышению стоимости товара на мировом рынке. Существенные изменения глобальных логистических цепочек и модернизация ин-

фраструктуры закладываются в стоимость сырья.

Государственная поддержка металлургической промышленности позволила Китаю увеличить производства стали



в 13 раз за последние 20 лет. В настоящее время внутренний спрос на сталь существенной уступает предложению, что позволило Китаю стать одним из основных экспортеров. Среди других крупнейших экспортеров стали можно выделить Японию, России и Республику Корею. Основными импортерами выступают США, Германия, Италия и Турция.

Лесные грузы включают топливную древесину, деловой круглый лес,

пиломатериалы, шпон, бумагу и картон. К основным экспортерам Продовольственная и сельскохозяйственная организации ООН относит Россию, США, Эсватини, Индонезию и Вьетнам. Среди импортеров можно выделить Италию, Китай, ЮАР и Индию. Структура основных поставщиков и покупателей лесных грузов представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Экспортеры и импортеры лесных грузов в 2019 г., %% [1]

Деловой круглый лес		Пиломатериалы	
экспортер	импортер	экспортер	импортер
Новая Зеландия (16%)	Китай (45%)	Российская Федерация (21%)	Китай (25%)
Российская Федерация (11%)	Австрия (7%)	Канада (18%)	США (17%)
Чехия (10%)	Швеция (6%);;	Швеция (8%)	Великобритания (5%)
США (6%)	Германия (5%)	Германия (6%)	Япония (4%)
Германия (6%)	Финляндия (4%)	Финляндия (6%)	Германия (3%)
Шпон		Бумага и картон	
Вьетнам (15%)	Китай (23%)	Германия (12%)	Германия (9%)
Российская Федерация (15%)	США (12%)	США (9%)	США (8%)
Канада (11%)	Индия (8%)	Финляндия (8%)	Китай (5%)
Китай (9%)	Малайзия (6%)	Швеция (8%)	Италия (5%)
США (5%)	Япония (6%)	Канада (6%)	Великобритания (5%)

В 2021 г. Россия экспортировала лесной продукции на 12 млрд. долл., в основном, пиломатериалов. Объем импорта бумаги составил 2 млрд. долл. [3]. Санкционные ограничения в отношении РФ затронули и лесную отрасль. Это может привести к сокращению инвестиций и снижению доли российской продукции на мировом рынке.

Трансграничная транспортировка нефти наиболее сильно пострадала от пандемии. По оценкам ЮНКТАД, в период с 2019 по 2020 год объемы танкерных перевозок, включая сырую нефть, продукты нефтепереработки и газ, сократились на 7,7%.

Импорт сырой нефти упал на большинстве ключевых рынков, включая США, Западную Европу, Индию, Япо-

нию и Республику Корею. Нежелание ОПЕК+ увеличивать нефтедобычу сдерживает восстановление данного сегмента перевозок и в настоящее время.

В долгосрочной перспективе спрос на танкеры будет также зависеть от энергетического перехода.

Торговля нефтепродуктами становится все более регионализованной, развивается ниаршоринг, т.е. размещение производства в соседних странах, что ведет к сокращению объемов морских перевозок.

В число ведущих экспортеров нефти входят страны Персидского залива, США и Россия. Импортерами выступают Китай, США и страны Западной Европы (табл. 5).

Таблица 5 – Основные экспортёры и импортёры нефти в 2020 г., %% [6, с. 32]

Экспортёры		Импортёры	
Страна / регион	Доля на мировом рынке	Страна / регион	Доля на мировом рынке
Ближний Восток	21,4	Китай	19,8
США	12,5	Европа	19,4
Россия	11,4	США	12,1
Азиатско-Тихоокеанский регион	11,4	Индия	7,7
Канада	6,8	Япония	5,1

Природный газ относится к «зеленым» источникам энергии, в связи с этим предполагается, что мировая торговля газом будет расти. Разведанными запасами газа обладают Россия (19,9% мировых запасов), Иран (17,1%), Оман (13,3%), Туркменистан (7,2%), США (6,7%). Активное потребление газа характерно для стран с развитой промышленностью, в том числе США (21,8% мирового потребления), Россия (10,8%), Китай (8,6%), Иран (6,1%), Канада (2,9%) [6, с. 36-38].

Эксперты считают, что спрос на газ будет формироваться, в основном, покупателями из страны Азии, в частности, Китаем и Индией, в которой действует система субсидирования внутренних цен на данный источник энергии.

Генеральные – штучные и упакованные – грузы перевозятся в контейнерах. Развитие цифровизации, рост электронной торговли и меры по поддержке населения в период пандемии COVID-19 вызвали повышенный спрос на контейнерные перевозки. Это привело к перегруженности портов и снижению уровня обслуживания, а также к увеличению фрахтовых ставок и дополнительных сборов.

Основной поток контейнерных грузов традиционно идет по маршруту страны Азии – США. Европа является вторым по величине регионом обработки контейнерных грузов (около 14%), на Северную Америку приходится 7,5%, Латинскую Америку и Карибский бассейн – 7,2%, Африку – 4,0% и Океанию – 1,6% [4].

*Литература*

1. Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.fao.org/forestry/statistics/80938@180724/ru/> (дата обращения 1.10.2022).
2. Мировой рынок пшеницы: крупнейшие поставщики и покупатели [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ria.ru/20220607/pshenitsa-1793671039.html> (дата обращения 1.10.2022).
3. Экономическая газета [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://neg.by/novosti/otkrytj/что-zhdet-mirovoy-rynok-lesnoy-produktsii/> (дата обращения 1.10.2022).
4. ЮНКТАД [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=32363> (дата обращения 1.11.2022).
5. Review of Maritime transport 2021 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://unctad.org/webflyer/review-maritime-transport-2021> (дата обращения 1.11.2022).
6. Statistical Review of World Energy 2021 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2021-full-report.pdf> (дата обращения 1.11.2022).
7. World Steel in Figures 2020 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://worldsteel.org/steel-topics/statistics/world-steel-in-figures/> (дата обращения 1.10.2022).

УДК 339.5

## Модель выхода компании на международный рынок Европейского союза

**И.Н. Малахов**, директор по развитию бизнеса,  
компания Medvoit Oü, г. Таллин, Эстония

*Статья посвящена вопросам проведения теоретического анализа проблем и перспектив интеграции компании в международный рынок стран Европейского союза (ЕС) и построения на их основе соответствующей модели вхождения. Приводится обобщенная характеристика ключевых возможностей выхода компании на международный рынок ЕС, среди которых главными становятся: наличие доступной инфраструктуры; единство товарных, кадровых и инвестиционных рынков; престиж. Подчеркивается необходимость принятия во внимание факторов, скрывающихся за привлекательностью единого Европейского рынка: высокий уровень конкуренции, наличие множества перспективных компаний и реализуемых стартапов, бизнес-идей, перенасыщенность. В соответствии с этим предлагается использование стратегии максимизации положительных аспектов и преимуществ при параллельной минимизации рисков факторов. Опираясь на предложенную стратегию, предложен особый механизм построения модели выхода компании на международный рынок ЕС, в основу которого закладывается децентрализация стоимости бизнеса. В результате исследования была разработана обобщенная структура авторской модели выхода компании на международный рынок ЕС, предполагающей сочетание нескольких элементов бизнес-структуры компании, включая бренд, производство и капитал на уровне различных представительств и рынков, их размещения на территории различных государств, проектирование и воспроизводство данных элементов в наиболее перспективных местах с учетом факторов размещения, уровня издержек и общей выгоды. Отмечается, что недостатками предложенной модели являются: влияние высокого уровня культурного разрыва и вероятность возникновения рисков нарушения целостности бизнеса в случае выхода территории из состава ЕС. Несмотря на это, общая перспектива применения модели связана с её универсальностью, гибкостью, адаптивностью, стремлением к минимизации издержек.*

ЕС, международный рынок, модель, интеграция, коммуникация, конкурентное преимущество, бизнес.

## The model of the company's entry into the international market of the European Union

**I.N. Malakhov**, Business Development Director,  
Medvoit Ou Company, Tallinn, Estonia

*The article is devoted to the issues of conducting a theoretical analysis of the problems and prospects of the company's integration into the international market of the European Union (EU) countries and building an appropriate entry model on their basis. A generalized description of the key opportunities for the company to enter the EU international market is given, among which the main ones are: availability of accessible infrastructure; unity of commodity, personnel and investment markets; prestige. The need to take into account the factors hiding behind the attractiveness of the single European market is emphasized: a high level of competition, the presence of many promising companies and start-ups being implemented, business ideas, oversaturation. In accordance with this, it is proposed to use a strategy to maximize the positive aspects and advantages while simultaneously minimizing risk factors. Based on the proposed strategy, a special mechanism is proposed for building a model for the company's entry into the EU international market, which is based on the decentralization of business value. As a result of the research, a generalized structure of the author's model of the company's entry into the EU international market was developed, which assumes a combination of several elements of the company's business structure, including brand, production and capital at the level of various representative offices and markets, their placement on the territory of various states, design and reproduction of these elements in the most promising places, taking into account placement factors, costs and overall benefits. It is noted that the disadvantages of the proposed model are: the impact of a high level of cultural gap and the likelihood of risks of business integrity violations in the event of the territory's withdrawal from the EU. Despite this, the general prospect of using the model is associated with its versatility, flexibility, adaptability, and the desire to minimize costs.*

EU, international market, model, integration, communication, competitive advantage, business.

### Введение

В современных условиях глоба-

лизации экономики, интеграции государств и обеспечения единых условий

для функционирования бизнеса вопросы трансформации деятельности коммерческих компаний в векторе выхода на новый уровень распространения приобретают особую значимость. Одним из возможных направлений развития бизнеса становится расширение деятельности, выход на новые рынки и укрепление рыночных позиций. Международный рынок Европейского союза (далее – ЕС) в этом контексте обладает рядом преимуществ, совокупно определяющих возникновение для компании новых возможностей в виде повышения показателей деятельности, прибыли, расширения рынков, поиска новых инвесторов и увеличения числа потенциальных потребителей производимой продукции или реализуемых услуг.

Актуальность темы исследования обуславливается тем, что на современном этапе компании при выражении попыток выхода на международный рынок стран Европейского союза сталкиваются с достаточно широким перечнем трудностей и всевозможных барьеров, ограничивающих их деятельность и не позволяющих двигаться в векторе диверсификации рынков. Подобные условия могут стать основанием для угасания перспективных бизнес-идей на перепутье выбора между традиционным текущим форматом функционирования и сложным продвижением на более перспективные в долгосрочно-ориентированном плане рынки. Учитывая это, вопросы разработки универсализированной модели выхода на рынок ЕС становятся ключом к повышению успешности интеграции компаний в международное экономическое пространство и достижению поставленных целей функционирования, развития отдельных направлений бизнеса, повышения уровня конкурентоспособности и др. [9].

Несмотря на существующие высокие возможности и перспективы развития бизнеса, связанные с выходом на международный рынок ЕС, компании

могут столкнуться с рядом индивидуальных проблем, что в результате становится основанием для неуспеха в процессе вхождения на международный рынок ЕС, значительного снижения вероятности планомерной интеграции. Сегодня отсутствуют комплексные исследования, обобщающие данные проблемы и формирующие универсальные пути их разрешения. В этом вопросе создание модели может стать источником преодоления проблем, связанных с выходом компании на международный рынок ЕС, а также универсальным инструментом, объединяющем в себе все необходимые элементы международной интеграции при инновационном подходе к построению функционирования в иных условиях.

Цель статьи: проанализировать современные проблемы и перспективы интеграции компании в международный рынок стран Европейского Союза, а также предложить модель организации данных процессов, ориентированную на повышение вероятности закрепления за компанией статуса члена международного Европейского экономического пространства.

#### **Обзор литературы**

Вопросам выхода компаний на международные рынки посвящено множество различных исследований как отечественных, так и зарубежных авторов. В большинстве своем исследовательская практика связана с рассмотрением ключевых возможностей и перспектив выхода на новые рынки, воссозданием особых стратегий функционирования в новых для компании условиях. Так, в работе Ю.В. Володина и П.А. Подковырова отмечается, что выход любой компании на новые рынки сопровождается множественными барьерами, что требует разработки особой стратегии интеграции с культурой данного рынка, развития конкурентоспособности и адаптации к иным условиям осуществления деятельности. Ключевым вопросом в данном случае становится возможность формирования

конкурентных преимуществ и их сохранения в длительной перспективе, поскольку это ведет за собой закрепление позиций компании на рынке [3].

По мнению Т.А. Волгиной, вопросы успешности выхода компании на международный рынок напрямую зависят от качественного и всестороннего анализа возможностей интеграции компании, выраженных в готовности развития собственного бизнеса с учетом новых условий рыночного функционирования [2]. Н.Я. Головецкий и Ю.В. Дорофеева определяют иные предпосылки к успешной интеграции, строящиеся на наличии необходимых мощностей, финансовых ресурсов, а также построении эффективной системы управления рисками, их выявлении и обеспечении снижения разрыва между требованиями рынка и деятельностью самой компании [4].

M.G. Belu, A.R. Saragin по результатам исследования устанавливают три основных стратегии возможного выхода компании на новые рынки:

1. Развитие существующего рынка за счет эффективного вхождения конкурентоспособной продукции и организации производственной деятельности на самом рынке.

2. Организация экспорта продукции на новые рынки без необходимости учета факторов размещения бизнеса, что предполагает стремление к минимизации издержек при параллельной максимизации направлений сбыта продукции.

3. Разработка новой линейки продуктов-аналогов, которые будут в последующем реализовываться в рамках нового рынка. В таком случае у компании есть три способа организации деятельности: заключение партнерства с другими компаниями по поставкам продукции, создание совместного предприятия или же лицензирование экспортруемой продукции [12].

А.А. Арский, фокусируясь на

возможностях вхождения продукции на международный рынок, предполагает построение такой политики «экспансии товаров», при которой удастся сформировать как можно большее число конкурентных преимуществ, учесть все сопутствующие риски деятельности, а также реализовать программу минимума или программу максимума экспортной деятельности на новые рынки [1].

Все это показывает, что сегодня теоретические аспекты выхода компаний на новые рынки имеют достаточно высокую степень разработанности. Тем не менее, особые перспективы приобретает именно проведение анализа способов интерпретации имеющихся теоретических условий под специфические особенности конкретных рынков с обеспечением воспроизводства моделей эффективного вхождения компании и установления перспективного функционирования.

#### **Материалы и методы**

Исследование базируется на литературных источниках, ключевыми из которых становятся труды как отечественных, так и зарубежных авторов; нормативно-правовых актах и директивах стран ЕС, открытых статистических данных. Основными методами, задействованными в исследовании, являются: анализ и синтез, сравнение, обобщение, дедуктивный и индуктивный методы, проектирование и моделирование, продуктами совокупного использования которых выступает создание модели выхода компании на международный рынок стран Европейского Союза.

#### **Результаты и обсуждение**

Для компании выход на международный рынок стран Европейского Союза становится не просто возможностью, а способом повышения конкурентоспособности и управления имиджем, расширения производственно-инвестиционных возможностей, поскольку Европейское пространство является высокопотенциальной и развитой

средой с качественной бизнес-инфраструктурой, внутренними логистическими связями, интегрирующими между собой различные страны и культуры, информационными технологиями и эффективной судебной-правоохранительной системой.

Организация бизнес-процессов в европейском пространстве становится возможностью увеличения уровня распространности производимых товаров или услуг, а также диверсификации основных направлений деятельности, движения в новом векторе развития и поиска инвесторов с перспективой выхода на мировой рынок при условии соответствия требованиям.

Преимущества интеграции в международное экономическое пространство ЕС, ко всему прочему, обладают более широким спектром направлений проникновения в деятельность бизнес-структур, что выражается в их комплексной интеграции и достижении синергического эффекта при воспроизводстве в реальных условиях деятельности компании [8]. Иначе говоря, при детализации предствленных преимуществ, компания столкнется с их взаимосвязанностью, складывающейся в векторе более выгод-

ного функционирования бизнеса.

Тем не менее, несмотря на высокие перспективы, выход компании на рынок ЕС является сложным процессом, требующим наличия предварительной подготовки и ресурсно-аналитической базы, без которой получение вышеперечисленных и многих других преимуществ организации бизнеса приобретает фрагментарный и малозначимый характер. Иначе говоря, получение всех благ приходит к компании только после завершения интеграционных процедур: до наступления данного момента компания сталкивается с новыми вызовами, обусловленными специфическими особенностями функционирования в иных условиях реализации деятельности. Вместе с тем не стоит исключать из поля анализа и факторы, скрывающиеся за привлекательностью единого Европейского рынка: высокий уровень конкуренции, наличие множества перспективных компаний и реализуемых стартапов, бизнес-идей, перенасыщенность [6].

Таким образом, необходимо произвести SWOT-анализ возможностей интеграции компании в Европейское экономическое пространство (табл. 1).

**Таблица 1 – SWOT-анализ процесса выхода компании на международный рынок ЕС**

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>• готовая инфраструктура ведения бизнеса;</li> <li>• активная инвестиционная среда;</li> <li>• диверсификация деятельности;</li> <li>• наличие новых потенциальных потребителей продукции.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наличие ряда жестких обязательных требований к бизнесу;</li> <li>• сложность коммуникации, возможный языковой и культурный барьер;</li> <li>• высокий уровень конкуренции, и как следствие сложность вхождения.</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• формирование или приобретение конкурентных преимуществ;</li> <li>• расширение клиентской базы;</li> <li>• увеличение прибыли и прочих показателей деятельности;</li> <li>• снижение налогообложения (налоговые преимущества).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• несоблюдение требований, а как следствие невозможность интеграции;</li> <li>• неэффективное размещение бизнес-структуры;</li> <li>• низкий спрос;</li> <li>• невыполнение планов и возникновение незапланированных издержек.</li> </ul>

Источник: составлено автором по данным [6; 8; 9; 10; 12]

По данным таблицы 1 можно заметить, что несмотря на наличие боль-

шого количества сильных сторон и возможностей, при интеграции в Европей-

ское пространство компания может столкнуться с широким перечнем барьеров данного процесса и угроз. Это требует такой организации бизнес-процессов, при которой компания будет стремиться к соблюдению двух условий:

1. Максимизация степени влияния сильных сторон и расширение возможностей интеграции на международный рынок ЕС, обращение внутренних механизмов на саму компанию, поиск эффективных «маршрутов» вхождения, обеспечение качественного роста и развития компании.

2. Минимизация влияния слабых сторон и угроз за счет их эффективного анализа, мониторинга и реализации функций управления, и, как следствие, возможность нивелирования.

В наиболее перспективных условиях компании необходимо стремиться к нахождению баланса между уровнем использования сильных сторон и возможностей с минимизацией сопутствующих рисков и угроз, что становится главной тактикой управления деятельностью в период интеграции в рыночную структуру и формирования собственной позиции на рынке.

В этой связи компании, обеспечивающей интеграцию на международный рынок ЕС, необходимо соблюдать ряд следующих принципиально значимых условий:

- учет необходимости обязательной регистрации и сертификации товаров, а также соблюдения прочих стандартизированных законодательных элементов, обеспечивающих легальность действия компании в условиях Европейского рынка;

- формирование такой совокупности конкурентных преимуществ в рамках отрасли деятельности, при которых компания сможет противостоять устоявшимся компаниям-конкурентам;

- наличие гибкой бизнес-модели, которая бы учитывала специфические особенности реализации продукции на территории отдельных стран, подстроенной под конечных потребителей;

- выбор наиболее эффективных мест размещения бизнеса в разрезе оптимального соотношения факторов престижа, налоговой нагрузки, наличия льгот и возможности оптимизации расходов (снижения издержек), и так далее;

- учет стандартизированных элементов распространения бизнеса на новые рынки, поиск партнеров, возможность приобретения доступных ресурсов и многие другие [5].

В процессе интеграции в Европейское экономическое пространство высока вероятность столкновения компании с рядом трудностей и барьеров, ключевыми из которых становятся:

- культурно-территориальный барьер, представленный в разделении единого экономического пространства ЕС на территории различных стран, в рамках которых формируются собственные характерные условия ведения деятельности, изменяется структура спроса на отдельные категории и группы продукции. Это также актуализирует необходимость реализации крупномасштабной маркетинговой политики с учетом культурных аспектов конкретной нации и текущего рынка функционирования, подстраивания подачи продукции для целевой аудитории, учета национальной раздробленности на уровне отдельных территорий [10];

- сложность набора персонала и обеспечения сменяемости кадров в соответствии с требованиями максимизации эффективности и продуктивности;

- наличие ряда расхождений в принципах унификации ведения бизнеса за счет неразвитости данных процессов в ряде стран-участниц ЕС, расхождение инвестиционных возможностей в неко-

торых регионах (более низкий уровень инвестиционной активности) [7].

Таким образом, формируемая модель выхода на международный рынок Европейского союза призвана обеспечить нивелирование представленных

барьеров и функционирование компании в условиях максимизации положительных эффектов, возможностей интеграции. Алгоритм построения модели представлен на рисунке 1.



Рисунок 1 – Алгоритм формирования модели выхода компании на международный рынок стран Европейского Союза

Источник: разработано автором

Обращаясь к рисунку 1, можно подчеркнуть, что модель выхода компании на международный рынок стран Европейского союза может строиться исходя из реализации четырех условно-переходных этапов:

1. Подготовка. Предполагает проведение анализа рынков, поиск наиболее оптимальных мест размещения, выявление предпочтений потребителя, проектирование и моделирование будущей деятельности, разработку модели вхождения на рынок, поиск и определение ключевых показателей эффективно-

сти вхождения, создание планов «максимума» и «минимума», связанных с организацией деятельности на новом месте и т.д.

2. Интеграция. Ориентирована на проведение совокупных регистрационных процедур, получение товарных знаков, заключение договоров и реализацию многих других встречающихся на пути вхождения на Европейский рынок элементов.

3. Вхождение. Этап связан с воплощением подготовительных аспектов и их реализации на новом рынке, в



том числе с трансляцией конкурентных преимуществ и позиционированием на рынке, закреплением общего положения и устремления к развитию, пользованию преимуществами рынка ЕС.

4. Функционирование. Является длительным этапом, связанным с установлением деятельности и полным завершением процедуры вхождения компании на Европейский рынок, анализом реализованных планов и процедур, формированием стратегий расширения и углубления на рынке [11].

Таким образом, учитывая все элементы поэтапной структуры вхождения на международный рынок Европейского Союза и принимая во внимание принципиальную направленность организации данных процессов, стремление к формированию максимального количества преимуществ и возможностей при параллельной минимизации рисков, за основу формируемой модели вхождения стоит принять механизм формирования децентрализованной стоимости.

Сущность названного механизма связана с адаптацией компании под специфические особенности функционирования единого экономического пространства (как преимущества) и использования некоторой степени диспропорции развития национальных рынков в «свою пользу», в качестве основы построения бизнес-структуры. В таком случае децентрализация стоимости представляется в виде комбинирования нескольких элементов компании на уровне различных представительств и рынков (размещения различных юрисдикций на единой территории Европейского Союза) с проектированием и воспроизводством элементов бизнеса в наиболее перспективных для этого местах. Модель вхождения на международный рынок ЕС с использованием механизма децентрали-

зованной стоимости представлена на рисунке 2.

Важно подчеркнуть, что в основу модели вхождения компании на международный рынок ЕС закладывается механизм децентрализованной стоимости, представленный в виде разделения структуры бизнеса на три составляющих юрисдикции: бренд, производство и капитал, каждая из которых размещается на собственной более благоприятной с позиции факторов размещения территории, строясь на принципе максимизации положительных аспектов и минимизации отрицательных воздействий.

Создание нескольких центров функционирования бизнеса в рамках общего рынка Европейского Союза становится мерой управления бизнес-экосистемой, что обуславливается наличием собственных требований к организации бизнес-процессов на территории конкретного государства-члена Европейского Союза. Несмотря на наличие общих стандартов построения деятельности компании на территории Европы, элементы наполнения внутреннего рынка различны, как и требования к построению бизнеса.

В соответствии с этим уровень издержек функционирования различных элементов (бренд, производство, капитал) при размещении в различных местах изменяется. Вместе с тем появляется возможность более гибкого управления конфигурацией составных элементов бизнеса за счет поиска наиболее оптимальных стран для размещения.

Необходимо более подробно рассмотреть возможности размещения отдельных юрисдикций в рамках вхождения в единый рынок Европейского Союза:

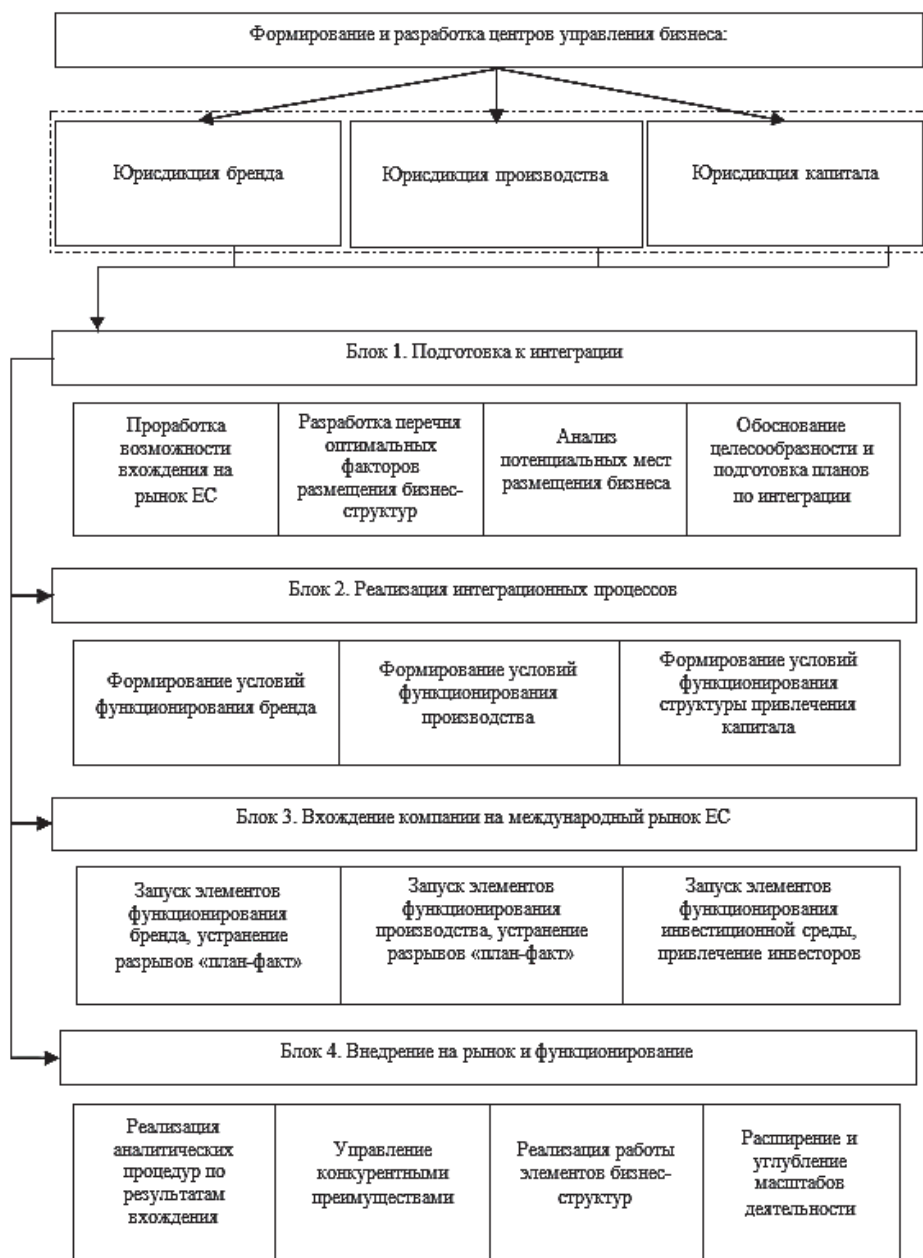


Рисунок 2 – Авторская модель вхождения компании на международный рынок ЕС с использованием механизма децентрализованной стоимости

Источник: разработано автором

1. Юрисдикция бренда. Бренд компании становится одним из главных элементов стимулирования деятельности, увеличения лояльности клиентов,

повышения узнаваемости и продвижения продукции компании. Бренд напрямую связан с уровнем имиджевых характеристик субъекта предпринимательства. В

соответствии с этим целесообразно размещать юрисдикцию бренда в более «дорогих» и престижных странах, дабы создать условия идентификации бренда и производителя с какой-либо страной-членом ЕС. Помимо прочего, размещение юрисдикции бренда в определенной стране становится основанием для возникновения «эффекта страны», в случае которого, по мнению G. Naubl, T. Elrod, потенциальный потребитель соотносит имидж страны-производителя с имиджем самой компании и её продукцией [13]. Принимая во внимание данный факт, юрисдикция бренда должна выбираться с упором на соответствие исторической конфигурации рынка страны (закрепление за страной статуса-производителя в определенной области) и её сочетаемости с производимой продукцией, брендом компании. Кроме того, выбор юрисдикции бренда может строиться и исходя из принципов развитости отрасли функционирования компании на территории данной страны, что может подтверждаться статистическими данными, характеристиками внутреннего и внешнего обращения отраслевой продукции стране.

2. Юрисдикция производства. Поиск места размещения производственных мощностей компании при интеграции на рынок ЕС должен строиться с учетом:

- минимизации налоговой нагрузки;
- обеспечения доступных источников сырья и ресурсов, в том числе кадровых;
- наличия развитой инфраструктуры;
- снижения издержек по направлениям деятельности и др.

Одним из наиболее перспективных регионов по размещению производственных мощностей становятся страны Балтии: Эстония и Латвия, в которых отсутствует налогообложение нераспределенной прибыли.

3. Юрисдикция капитала. Представляется как структура по управлению финансированием, инвестициями, организации регулятивных функций в отношении производственных систем. С учетом специфических особенностей процесса привлечения инвесторов и займов юрисдикция капитала должна размещаться в регионах с:

- развитой банковской инфраструктурой;
- минимальными налогами на пассивные доходы, ставки роялти;
- высокой активностью инвесторов и др.

Данный элемент бизнеса выступает в качестве особой буферной зоны, осуществляющей управление активами компании, перераспределение инвестиционных, заемных и собственных средств с целью финансирования и развития бизнеса.

Представленная модель может быть применена для любой компании вне зависимости от её особенностей. Это связано с тем, что модель имеет обобщенную структуру, выраженную в обозначении основных элементов построения бизнес-процессов, закладывая при этом основной концепт формирования бизнеса. Ключевым недостатком представленной модели становится необходимость реализации достаточно обширного количества коммуникаций с различными странами, учет особенностей регионов и необходимость преодоления культурного разрыва при установлении соглашений. Кроме того, возникают риски нарушения целостности бизнеса в случае, если страна, в которой размещен один из элементов бизнес-структуры, выйдет из состава Европейского Союза (однако вероятность наступления такого риска крайне низка). Тем не менее, данные недостатки становятся несущественными на фоне преимуществ подобной модели выхода на международный рынок ЕС, к числу которых можно отнести следующие:

1. Разделение материальной и нематериальной ценности компании. Бренд, производство и привлечение капитала рассматриваются как в качестве отдельных элементов, так и в совокупности, что позволяет увеличить рыночную стоимость и ценность компании.

2. Формирование гибкости и адаптивности. За счет различного размещения отдельных субъектов уровень воздействия кризиса на состояние компании снижается. При этом сохраняются возможности переориентации и переноса бизнеса в иные структуры ЕС.

3. Использование диспропорций в особенностях региональных структур единой экономической зоны с формированием наиболее выгодной конфигурации бизнеса. Предполагает размещение бизнеса в самых свободных условиях с минимальной налоговой нагрузкой и низкими издержками при пользовании всех благ функционирования на международном рынке ЕС за счет использования унифицированной системы торговли, перетока товаров, капитала и рабочей силы.

### Выводы

Результаты проведенного анализа позволяют сделать следующие выводы:

1. Для компании вхождение на рынок стран ЕС приобретает ключевое значение с позиции расширения возможностей по организации деятельности, приобретения особых преимуществ, статуса, имиджа, бренда, использования всех благ единой экономической зоны и т.д.

2. При разработке стратегий вхождения на рынок стран ЕС необходимо придерживаться принципа макси-

мизации положительных аспектов и снижения влияния негативных факторов, скрывающихся за совокупными преимуществами нового рынка.

3. За основу формируемой модели вхождения компании на международный рынок стран Европейского союза стоит принять механизм формирования децентрализованной стоимости, представленный в форме сочетания нескольких элементов компании на уровне различных представительств и рынков (размещения различных юрисдикций на единой территории Европейского союза) с проектированием и воспроизводством элементов бизнеса в наиболее перспективных для этого местах, с учетом факторов размещения, уровня издержек и общей выгоды.

4. Разделение компании на юрисдикции функционирования позволяет разделить материальную и нематериальную ценность (ценность производства и бренда), обеспечить гибкость и адаптивность модели, снизить общее рисковое влияние, использовать диспропорции развития региональных структур единой экономической зоны с целью наиболее эффективной конфигурации бизнеса.

Все это показывает, что модель может быть применена компанией в реальной практике. В таком случае ключевым её преимуществом становится обобщенный характер структуры, позволяющий использовать модель на уровне любой компании. Однако это предполагает уточнение наполняемости внутренних элементов с учетом специфических особенностей конкретного бизнеса.

### Литература

1. Арский А.А. Учет регионального фактора при формировании товарной политики экспансии на международный рынок // Вестник Московского финансово-юридического университета. 2021. № 3. С. 57-62.
2. Волгина Т.А. Оценка готовности нефтяных компаний к выходу на международный рынок // Инновационная наука. 2019. № 5. С. 80-82.
3. Володин Ю.В., Подковыров П.А. Стратегия выхода на международные рынки: анализ немецких и российских компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. № 4. С. 20-35.

4. Головецкий Н.Я., Дорофеева Ю.В. Проблемы выхода российских страховых компаний на международный перестраховочный рынок // Вестник евразийской науки. 2017. № 1(38). С. 1-13.
5. Голубкин А.В. Теоретико-практические аспекты диверсификации внешней торговли стран центрально-восточной Европы // Экономика строительства. 2022. № 8. С. 55-64.
6. Единый рынок или общие проблемы? [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://interaffairs.ru/news/show/23909> (дата обращения: 15.09.2022).
7. Михайлова И.П., Степанов Е.А., Федина Е.В. Внешняя торговля РФ в условиях санкционного давления: анализ товарных потоков с учетом изменения геополитического ландшафта // Инновации и инвестиции. 2022. № 8. С. 128-132.
8. Стратегический выход: как масштабировать бизнес на новые рынки [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.forbes.ru/brandvoice/412033-strategicheskiy-vyход-kak-masshtabirovat-biznes-na-novyye-rynki> (дата обращения: 12.09.2022).
9. Тесовская С.О., Ворона А.А. Оценка оптимальности международного товарного потока Швейцарии // Бюллетень инновационных технологий. 2022. № 2(22). С. 53-59.
10. Уколова Э.В. Особенности стратегии и тактики выхода на международные рынки американских компаний // Евразийский Союз Ученых. 2020. № 5-2(74). С. 8-12.
11. Яковлев А.В., Аверин А.В. Приоритетные направления развития российского несырьевого экспорта и их потенциал на товарных рынках Европы // Вестник Московского финансово-юридического университета. 2022. № 1. С. 22-40.
12. Belu M.G., Caragin A.R. Strategies of Entering New Markets // The Romanian Economic Journal. 2008. Vol. 11. Pp. 83-98.
13. Haubl G., Elrod T. The Impact of Country between Brand Name and Country of Production on Consumers Product Quality Judgments // International Journal of Research in Marketing. 1999. Vol. 16. Pp. 199-215.

УДК 332.1

## Экономическая оценка темпа жизни: регионы Республики Беларусь

**Ю.Ю. Рассеко**, аспирант, преподаватель кафедры международного менеджмента,  
**Е.М. Карпенко**, доктор экономических наук, профессор,  
заведующая кафедрой международного менеджмента,  
Белорусский государственный университет (БГУ), г. Минск

*В статье представлена практическая реализация авторской методологии экономической оценки темпа жизни на материалах шести областных регионов Республики Беларусь и г. Минска. В методических расчетах используется статистическая информация за 2010-2021 гг. Авторами определена устойчивая зависимость между индексом регионального темпа жизни и индикаторами социально-экономического развития территорий. На основании ретроспективного анализа динамики значений компонент результирующего показателя выделена специфика и определены особенности развития темпа жизни в каждом из регионов. Полученные результаты необходимы при использовании дифференцированного подхода к управлению темпом жизни, который выступает одним из инструментов регионального развития.*

Темп жизни, темп жизни региона, методика оценки темпа жизни, экономическая оценка темпа жизни, региональная политика.

## Economic assessment of the pace of life: regions of the Republic of Belarus

**Yu.Yu. Rasseko**, graduate student, Senior Lecturer, the Department of International Management,  
**Ye.M. Karpenko**, DSc (Economics), Professor, Professor,  
Head of the Department of International Management,  
Belarusian State University (BSU), Minsk

*The article presents the practical implementation of the author's methodology for the economic assessment of the pace of life on the materials of six regional regions of the Republic of Belarus and the city of Minsk. Methodological calculations use statistical information for 2010-2021. The authors determined a stable relationship between the index of the regional pace of life and indicators of the socio-economic development of the territories. Based on a retrospective analysis of the dynamics of the values of the components of the resulting indicator, the specifics are identified and the features of the development of the pace of life in each of the regions are determined. The results obtained are necessary when using a differentiated approach to managing the pace of life, which is one of the tools for regional development.*

Pace of life, pace of life in the region, methodology for assessing the pace of life, economic assessment of the pace of life, regional policy.

**Введение.** В государственной политике Республики Беларусь всегда отводилось важное место проблемам регионального развития [1, 2]. Современные задачи региональной политики заключаются в повышении привлекательности территорий для жизни, работы и бизнеса. Это находит отражение в Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021-2025 гг., целями которой являются на создание комфортных условий для жизни, работы и самореализации [3]; дальнейшее развитие «сильных регионов». Выполнение поставленных задач реализуется преимущественно с помощью традиционных моделей регионального развития.

На наш взгляд, использование моделей, дополненных новыми показателями, открывает возможности для развития «спящих» направлений и заслуживает внимания.

Одним из таких показателей является региональный темп жизни, сущность которого заключается в интенсивности процессов жизнедеятельности на территории региона. Темп жизни отдельного человека представляет собой частоту или скорость смены событий в его жизни, в свою очередь, средний темп жизни жителей территории определяет темп жизни региона в целом. Административно-территориальное деление Республики Беларусь на области способст-

вует формированию в них своей инфраструктуры, своего территориально-хозяйственного комплекса. В связи с этим, по предположению авторов, в каждой из областей сложился и свой темп жизни населения. Поиск эффективных направлений государственного регулирования темпа жизни в рамках регионального развития требует его комплексной оценки, учета специфики и выявления особенностей, сложившихся в каждом регионе.

**Основная часть.** Оценка темпа жизни регионов Республики Беларусь осуществлялась по разработанной авторами шестиэтапной методике, с использованием статистических методов [4].

На первом этапе определен объект исследования – группа из семи регионов. В качестве регионов представлены шесть областей Республики Беларусь (Брестская, Витебская, Гомельская, Гродненская, Минская, Могилевская) и город Минск.

На втором этапе особое внима-

ние уделено формированию набора экономических показателей в рамках оценки регионального темпа жизни. При отборе показателей учитывались целевые ориентиры и специфика анализируемого объекта. Совпадающие цели исследования межстрановых и межрегиональных сопоставлений позволяют взять за основу сформированный авторами набор показателей для оценки темпа жизни малых европейских стран с открытой экономикой [4, С. 46]. Среди его показателей, которые комплексно отражают интенсивность информационного и физического потоков региона, отобрано максимальное число доступных, с учетом наличия статистических данных. Принимая во внимание специфику анализируемого объекта – относительную однородность цен (тарифов), авторы дополнили набор показателей стоимостными. Итоговый набор показателей с привязкой к оцениваемым параметрам продемонстрирован в таблице 1.

Таблица 1 – Показатели интенсивности элементов потоков

Объект	Элементы	Показатели
Перемещение (движение) населения региона	пешеходы;	численность лиц, занимающихся физ. культурой и спортом в расчете на душу населения, чел./чел. ( $x_1$ ) торговая площадь магазинов в расчете на душу населения, м <sup>2</sup> /чел. ( $x_2$ ) доля общей площади застройки, % ( $x_3$ )
	личный транспорт;	поставки моторного топлива в расчете на душу населения, т/чел. ( $x_4$ ) количество автотранспорта в расчете на душу населения, шт/чел ( $x_5$ ) плотность дорог, км/км <sup>2</sup> ( $x_6$ )
	общественный транспорт	пассажирооборот внутреннего транспорта в расчете на душу населения, млн. км/чел. ( $x_7$ ) конечное потребление электроэнергии транспортным сектором в расчете на душу населения, мВт/чел. ( $x_8$ )
Получение, преобразование, накопление и передача информации	книги, газеты и др. бумажные носители;	конечное потребление электроэнергии в расчете на душу населения, мВт/чел. ( $x_9$ )
	TV, компьютер, телефон	количество телефонных линий в расчете на душу населения, шт./чел. ( $x_{10}$ ) доля населения с ежедневным выходом в интернет, % ( $x_{11}$ ) доля физических лиц, пользующихся интернетом, % ( $x_{12}$ ) доля населения, использующая мобильную связь, % ( $x_{13}$ )

Объект	Элементы	Показатели
	обмен, поглощение информации	объем услуг почтовой и курьерской деятельности в расчете на душу населения, тыс.р./чел. ( $x_{14}$ ) объем услуг сотовой связи в расчете на душу населения, тыс.р./чел. ( $x_{15}$ ) объем услуг в области телекоммуникаций в расчете на душу населения, тыс.р./чел. ( $x_{16}$ ) доля лиц, использующих интернет для социальных сетей ( $x_{17}$ ) число мест в объектах общ питания в расчете на душу населения, шт./чел. ( $x_{18}$ )

*Третий этап* заключается в формировании базы данных. Согласно разработанному плану исследования, выборочной совокупности определен ее объем, отобраны панельные данные, представленные группой областей Республики Беларусь и г. Минском [5,6] за период 2010-2021 гг.

Решить проблему общности переменных, определить наиболее значимые из них позволило применение на последующих этапах методики многомерных статистических методов, в частности, факторного анализа (метод главных компонент).

*На четвертом этапе* с помощью статистического анализа данных (исследование описательных статистик) скорректирована выборка. Это позволило применить выбранные ранее инструменты. Для сопоставления различных показателей (по диапазону и размерности шкал) использовался их перевод из абсолютных в относительные методом «максимум-минимум».

*На пятом этапе* проводилась интеграция показателей в пределах потоков (первый уровень интеграции). Статистическим путем сформировано два фактора, оказывающих влияние на результирующий показатель. В первый (генеральный) фактор «интенсивность информационного потока» вошли следующие шесть переменных:

- доля населения с ежедневным выходом в интернет, % ( $x_{11}$ );
- конечное потребление электроэнергии в расчете на душу населения,

мВт/чел. ( $x_9$ );

- объем услуг сотовой связи, оказанный населению в расчете на душу населения, тыс.р./чел. ( $x_{15}$ );

- объем услуг почтовой и курьерской деятельности в расчете на душу населения, тыс.р./чел. ( $x_{14}$ );

- доля физических лиц, пользующихся интернетом, % ( $x_{12}$ );

- доля населения, использующая мобильную связь, % ( $x_{13}$ ).

Второй фактор – «интенсивность физического потока» связан с переменными:

- поставки моторного топлива в расчете на душу населения, т/чел. ( $x_4$ );

- пассажирооборот внутреннего транспорта в расчете на душу населения, млн.км/чел. ( $x_7$ );

- численность лиц, занимающихся физ. культурой и спортом в расчете на душу населения, чел/чел. ( $x_1$ );

- плотность дорог, км/км<sup>2</sup> ( $x_6$ );

- доля общей площади застройки, % ( $x_3$ );

- торговая площадь магазинов в расчете на душу населения, м<sup>2</sup>/чел. ( $x_2$ );

Сформированный показатель регионального темпа жизни рассчитывается как взвешенная сумма полученных главных компонент. Факторный вес компоненты «интенсивность физического потока» составил 37,59%. Факторный вес компоненты «интенсивность информационного потока» – 41,63%.

Заключительный этап привел к формированию результирующего показателя – индекс регионального темпа



жизни, с выделенными в его составе компонентами. Это позволяет проводить межрегиональные сравнения по темпу жизни населения региона, определять рейтинговые места регионов в оценке по темпу жизни населения, уровень дифференциации регионов по этому показателю, исследовать тенденции в изменении

темпа жизни населения, сравнивать регионы по направленности этих процессов.

Значения индекса регионального темпа жизни для совокупности объектов исследования продемонстрированы на рисунке 1.

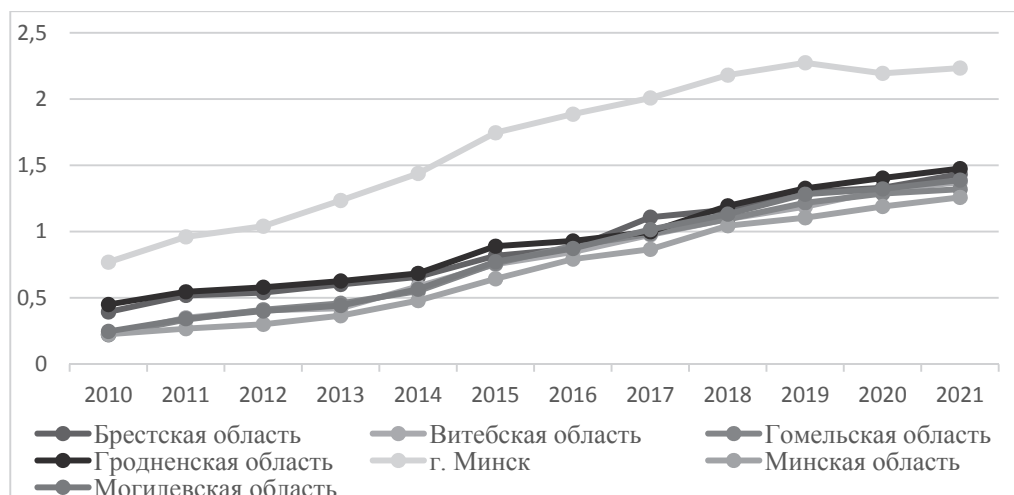


Рисунок 1 – Динамика индекса регионального темпа жизни, 2010-2021 гг.

Примечание: составлено автором по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь [5]

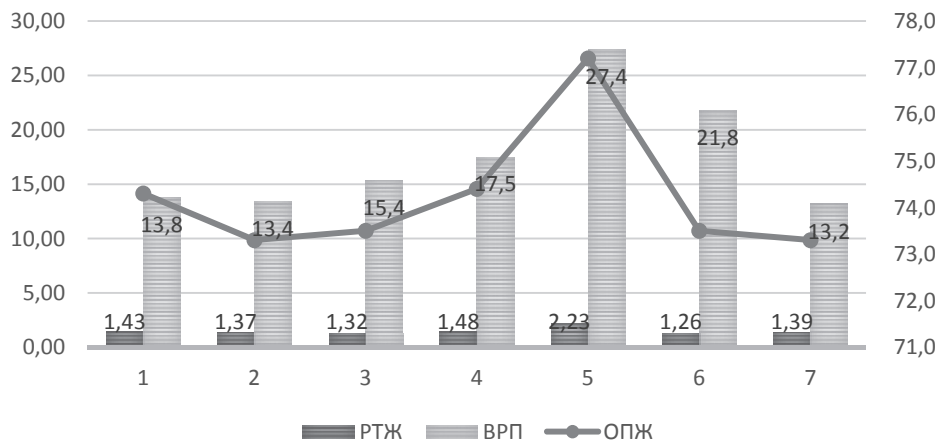
Данные, представленные на рисунке, отражают глобальный рост значений регионального темпа жизни. Все исследуемые территории за период 2010-2021 гг. «ускорились» более чем в два раза. По результатам оценки регионального темпа жизни г. Минск демонстрирует самые высокие значения показателя на протяжении всего периода исследования [0,77; 2,27]. Этому способствует статус столицы, централизация финансов, наличие квалифицированной рабочей силы и т.д. С учетом однородности развития страны результат оценки темпа жизни населения областей также демонстрирует незначительные колебания показателей. Вторым регионом по «скорости» является Гродненская область, значения показателя варьируются в диапазоне [0,45;1,47]. Третье место занимает

Брестская область [0,39 ;1,43]. Следующим регионом по значению темпа жизни является Могилевская область [0,25;1,39], за ним Гомельский областной регион [0,22;1,32] и Минский [0,22; 1,26]. На графике видно, что за период 2010-2021 гг. наблюдались колебания позиций регионов в отдельные годы, но в целом тенденция сохранялась.

Особое значение в определении уровня экономического развития региона имеют показатели, оценивающие уровень производства и потребления благ и рост этого уровня в расчете на душу населения (валовой национальный доход (ВНД), валовой внутренний продукт (ВВП), реальный ВВП на душу населения, темпы роста этих показателей) и другие. В данном исследовании в качестве ключевых показателей социально-

экономического развития территорий выступают валовой региональный продукт на душу (ВРП) и ожидаемая продолжительность жизни при рождении (ОПЖ). Соотношение этих показателей со значением индекса регионального

темпа жизни отражают рациональность и сбалансированность последнего. В текущий период (2021г.) регионы демонстрируют следующие значения показателей (рис. 2).



**Рисунок 2 – Соотношение показателей регионального развития**

1 – Брестская область; 2 – Витебская область; 3 – Гомельская область; 4 – Гродненская область; 5 – г. Минск; 6 – Минская область; 7 – Могилевская область

Примечание: составлено автором по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь [5]

Рисунок 2 наглядно подтверждает зависимость валового регионального продукта от сформированного на его территории темпа жизни населения. Корреляционная зависимость между показателями – 74%. Влияние регионального темпа жизни на показатель продолжительности жизни обосновано графически, рост значений индекса темпа жизни, на данном этапе развития региона, сопровождается ростом показателя ожидаемой продолжительности жизни. Коэффициент корреляции между показателями – 97%. Единственный регион Минской области по значениям показателей не отвечает сформированной зависимости, по мнению авторов это происходит из-за особенностей формирования его статистических показателей без учета

показателей г. Минска.

Для выявления особенностей сложившегося на территории регионов темпа жизни целесообразно провести ретроспективный анализ компонент показателя. Применяема для оценки регионального темпа жизни авторская методика с использованием статистического инструмента позволяет сформулировать главные компоненты результирующего показателя и рассчитать их значения. Анализ динамики информационной и физической интенсивности населения регионов позволяет вывести формулу регионального темпа жизни с количественной оценкой вклада каждой компоненты. Динамика главных компонент темпа жизни регионов отражена на рисунках 3 и 4.

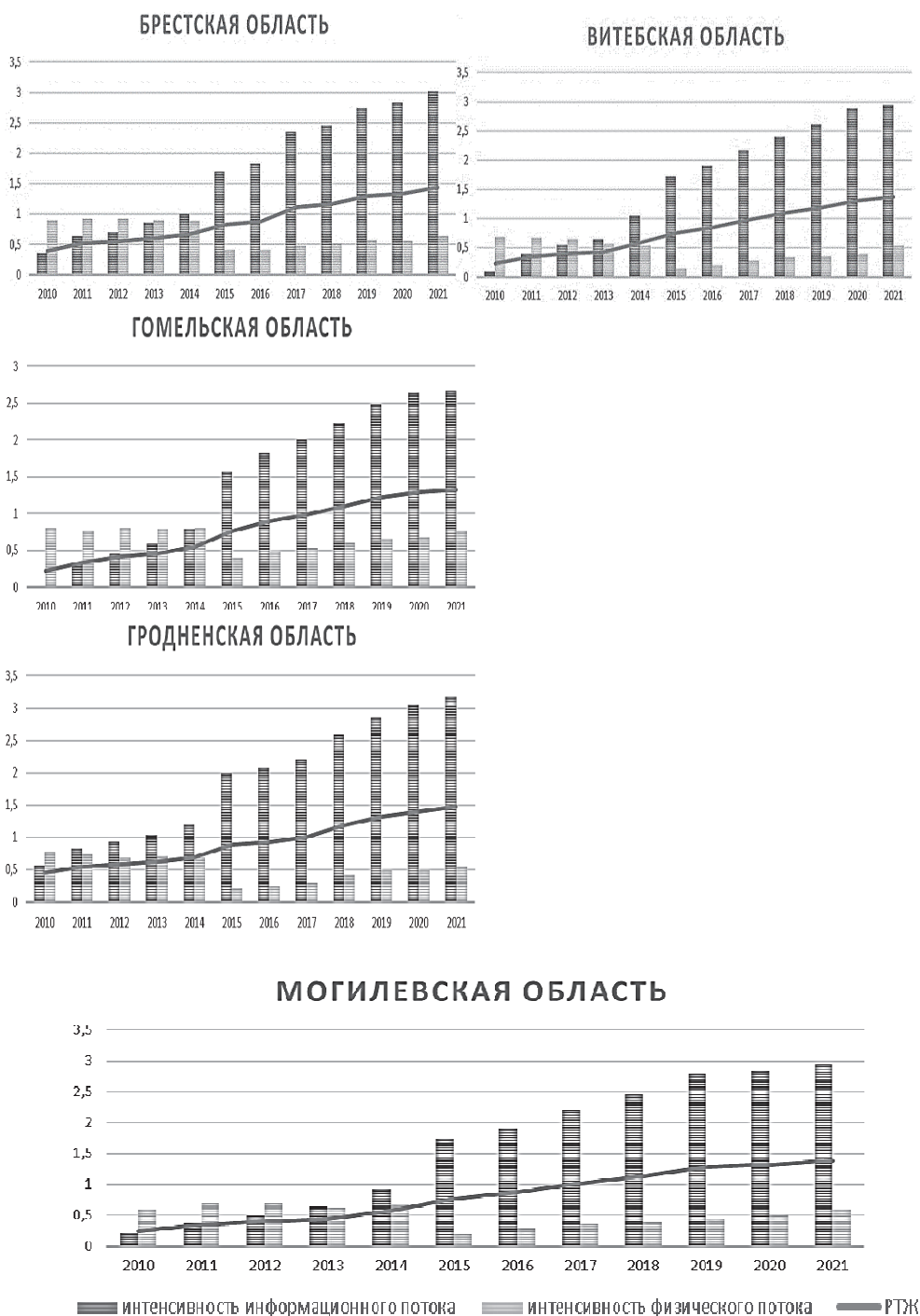


Рисунок 3 – Динамика компонент темпа жизни областей однородного развития, 2010-2021гг.

Примечание: составлено автором по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь [5]

Ретроспективный анализ показателей Брестской области (рис. 3) демонстрирует смену типа региона по траектории А→С→В. Регион типа А характеризуется заметным превалированием интенсивности физического потока над интенсивностью информационного. Регионы этого типа, как правило, отличаются низкой степенью развития информационно-коммуникационной инфраструктуры, доминированием сырьевых индустрий, разрывом в потребностях и подготовке специалистов с востребованными компетенциями. Значения компонент приблизительно равны в регионах типа С. Для них характерно либо прохождение адаптационного периода на пути к трансформации, либо стимулирование физической компоненты в целях сохранения благоприятной экологической обстановки, заботы о здоровье нации. Регион типа В – значения интенсивности информационного потока заметно превалирует над значением интенсивности физического потока. Значимым отличием регионов является высокая степень ди-

версификации деятельности, благоприятные условия для предпринимательства, высокий уровень грамотности населения, в т.ч. цифровой, государственное стимулирование развития ИТ-сектора. Аналогичные траектории характерны для Витебской, Гомельской, Гродненской и Могилевской областей (рис. 3).

В текущий момент времени все регионы соответствуют типу В. Однако процесс достижения такого результата различен. Регион Брестской области демонстрирует плавную трансформацию. Три года (2012-2014 гг.) понадобилось населению для переориентирования. Для остальных регионов временной период составил два года. Лидирующей по готовности наращивания информационной интенсивности являлась Гродненская область, процесс выравнивания вклада компонент пришелся на 2010-2011 гг. Последним трансформация коснулась Гомельского областного региона (2013-2014 гг.). Могилевская и Витебская области одновременно реализовали переход (2012-2013 гг.).

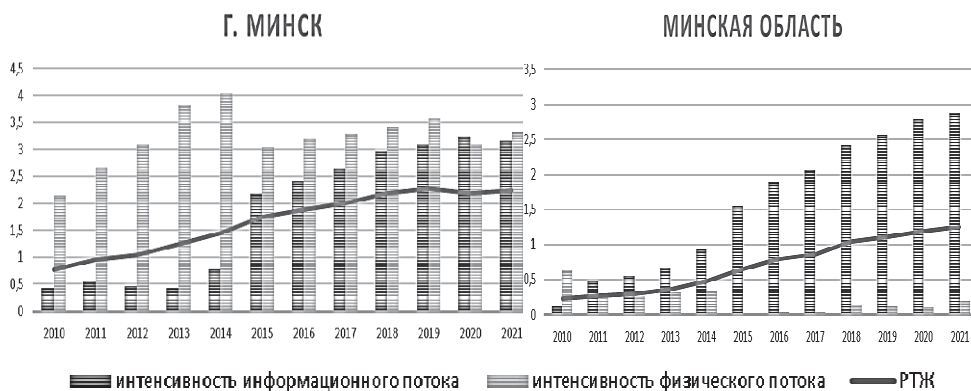


Рисунок 4 – Динамика компонент темпа жизни разнородных областей 2010-2021 гг.

Примечание: составлено автором по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь [5]

Регионы Минской области и г. Минска существенно отличаются по траектории развития темпа жизни. Среда, сформированная в г. Минске, не требует переходного периода, и способна быстро

воспринимать изменения. Регион перешел из типа А в тип В без адаптационного этапа. Минская область в своем развитии соответствует траектории большинства регионов Республики Беларусь. Пе-

риод наращивания интенсивности информационного потока продлился два года (2011-2012 гг.). Примечательным является полная сбалансированность по вкладу компонент регионального темпа жизни г. Минске при явном дисбалансе темпа жизни Минской области. По нашему мнению, этому способствует концентрация рабочих мест в столице и вынужденное перемещение к ним жителей области. Этим обстоятельством объясняется и отклонение региона Минской области по соотношению темпа жизни и ключевых показателей от сформированной зависимости.

**Заключение.** Проведенная оценка регионального темпа жизни областей Республики Беларусь и г. Минска позволяет констатировать значительный рост показателя за период исследования, что соответствует мировым тенденциям. Ранжирование регионов по индексу темпа жизни и достигнутым результатам социально-экономического развития позволило сформировать устойчивую зависимость показателей. Что обосновывает возможность его использования в качестве инструмента управления социально-экономическими процессами региона.

Изучение динамики компонент темпа жизни регионов способствовало определению специфики сформированных индексов, выявлению региональных особенностей развития показателя. Полученные результаты являются особенно значимыми при реализации дифференцированного подхода к управлению региональным темпом жизни.

Оценка темпа жизни населения способствует разработке эффективного механизма управления темпом жизни человека и региона. Применение авторской методики оценки, с выделением компонент позволяет отследить склонность ускоренного развития региона в том или ином секторе, опираясь на предпочтения его жителей. Результаты проведенного исследования являются новым индикатором аналитических отделов при размещении предприятий разных видов экономической деятельности в определенных регионах. Использование данного методического аппарата позволит гармонизировать темп жизни отдельного человека с темпом жизни, который задает ему территория проживания.

*Литература*

1. Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2011-2015 годы [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P32100292/> (дата обращения: 12.01.2022).
2. Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2015-2020 годы [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.economy.gov.by/uploads/files/Programma-2020.pdf/> (дата обращения: 26.01.2022).
3. Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021-2025 годы [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.sb.by/articles/osnovnye-polozeniya-proekta-programmy-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-respubliki-belarus-na-202.html/> (дата обращения: 02.02.2022).
4. Карпенко Е.М., Рассеко Ю.Ю. Построение интегрального показателя оценки регионального темпа жизни с использованием многомерных статистических методов // Вестник Полоцкого государственного университета. Сер. Д. Экономические и юридические науки. 2022. № 5. С. 44-50.
5. Официальный сайт Национального статистического комитета Республики Беларусь [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/> (дата обращения: 10.12.2021).
6. Официальный сайт World Data Atlas [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://knoema.com/atlas/topics/Economy/> (дата обращения: 26.07.2022).

Адрес редакции:  
141070, Королев,  
Ул. Октябрьская, 10а  
Тел. (495)543-34-31 (доб.138),  
E-mail : rio-kimes@mail.ru,  
Site:www. unitech-mo.ru

Подписано в печать 26.12.2022  
Формат В5  
Печать офсетная. Усл.печ.л. 12,4  
Тираж 500 экз.  
Заказ № 90-08  
Отпечатано  
в типографии  
ООО «Научный консультант»  
г. Москва  
Хорошевское шоссе, 35, корп.2  
Тел.: +7 (926) 609-32-93,  
+7 (499) 195-60-77  
E-mail :keyneslab@gmail.com  
Site:www.n-ko.ru