

# АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

Сборник трудов международной научно-практической конференции

15 мая 2024 года



Ижевск  
2024

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»  
Институт экономики и управления

# **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**

Сборник трудов международной научно-практической конференции

15 мая 2024 года



Ижевск

2024

**ISBN 978-5-4312-1179-9**

© Авторы статей, 2024

© ФГБОУ ВО «Удмуртский

государственный университет», 2024

УДК 33:336(063)

ББК 65.01я431

A437

*Труды рассмотрены и рекомендованы решением организационного  
комитета конференции 15 мая 2024 года*

*Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом УдГУ*

**Научный редактор: Суетин А.Н.,** канд. экон. наук, доцент, зав. каф. «Финансы и цифровая экономика» ИЭиУ ФГБОУ ВО «УдГУ»

A437      Актуальные вопросы экономики и финансов : сб. трудов междунауч.-практ. конф. (15 мая 2024 года) : [Электрон. ресурс] / науч. ред. А.Н. Суетин. – Электрон. (символьное) изд. (3,65 Мб). – Ижевск : Удмуртский университет, 2024.

В сборнике представлены материалы международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы экономики и финансов», организатором которой выступила кафедра «Финансы и цифровая экономика» ИЭиУ ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет».

**Минимальные системные требования:**

Celeron 1600 Mhz; 128 Мб RAM; WindowsXP/7/8 и выше;  
разрешение экрана 1024×768 или выше; программа для просмотра pdf.

**ISBN 978-5-4312-1179-9**

© Авторы статей, 2024

© ФГБОУ ВО «Удмуртский

государственный университет», 2024

**АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**

Сборник трудов международной научно-практической конференции:  
15 мая 2024 год

---

Подписано к использованию 24.06.2024

Объем электронного издания 3,65 Мб

Издательский центр «Удмуртский университет»  
426034, г. Ижевск, ул. Ломоносова, д. 4Б, каб. 021.

Тел. +7(3412)916-364 E-mail: [editorial@udsu.ru](mailto:editorial@udsu.ru)

---

## Содержание

<i>Абрамов Д.Д.</i> ВЗАИМОСВЯЗЬ ДИВИДЕНДНОЙ ПОЛИТИКИ И СТОИМОСТИ АКЦИЙ КОМПАНИИ .....	6
<i>Аминов К.А., Быкова О.Н., Темирбулатов А.У.</i> О МЕТОДИКАХ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА.....	11
<i>Аминов К.А., Темирбулатов А. У.</i> СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА .....	21
<i>Беликова М.С., Хоменко Е.Б.</i> СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ АМЕРИКАНСКОЙ И ЕВРОПЕЙСКОЙ МОДЕЛЕЙ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ .....	28
<i>Верещака А.А., Хоменко Е.Б.</i> ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ВУЗАХ .....	35
<i>Власикова К.А., Ватутина Л.А.</i> ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ТЕХНОПАРКОВ г. МОСКВЫ.....	41
<i>Волков А.С.</i> КРЕДИТНЫЕ РИСКИ И СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ ИМИ .....	47
<i>Головина О.Д., Воробьева О.А.</i> ПОДГОТОВКА СОВРЕМЕННЫХ КАДРОВ ДЛЯ БИЗНЕСА .....	53
<i>Губайдуллин Д.В.</i> ФОРМИРОВАНИЕ ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ ПОСТИНДУСТРИАЛЬНОГО ОБЩЕСТВА В РОССИИ .....	60
<i>Дрягина О.С., Оламолу О.О.</i> АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕТОДИК ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ .....	67
<i>Евсеева М.К., Хоменко Е.Б.</i> ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ .....	74
<i>Заболотских А.Д.</i> ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА ЦЕННЫХ БУМАГ КАК ИНСТРУМЕНТА ИНВЕСТИРОВАНИЯ В РОССИИ.....	79
<i>Зверева А.О., Киреенков И.Д.</i> ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ЕВРОПЕЙСКИМИ И РОССИЙСКИМИ ФУТБОЛЬНЫМИ КЛУБАМИ .....	84
<i>Злобина Е.Ю., Котлячкова Н.В., Переточная В.С.</i> ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕГИОНА НА ОСНОВЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ УРОВНЯ ЖИЗНИ (НА ПРИМЕРЕ РЕГИОНОВ ПФО).....	91
<i>Иванов Н.О.</i> ИНВЕСТИЦИИ В КРИПТОВАЛЮТУ И ФОНДОВЫЙ РЫНОК. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЦИКЛ КРИПТОВАЛЮТНОГО РЫНКА .....	99
<i>Караваева П.В.</i> АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	109
<i>Ким В.С., Хоменко Е.Б.</i> КУЛЬТУРА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ: АНАЛИЗ АМЕРИКАНСКОЙ И КИТАЙСКОЙ ПРАКТИКИ.....	116

<i>Князева О.П., Акмаров П.Б., Суетин А.Н.</i> СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭЛЕКТРОННЫХ ПЛАТФОРМ В ЭКОНОМИЧЕСКОМ ОБРАЗОВАНИИ.....	123
<i>Краснова Е.А.</i> ИПОТЕЧНОЕ КРЕДИТОВАНИЕ, КАК СПОСОБ ОБЕСПЕЧЕНИЯ НАСЕЛЕНИЯ ЖИЛЬЁМ .....	129
<i>Ларионов В.Б., Мачабели М.Ш.</i> МАТЕМАТИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ .....	137
<i>Максимов Д.Г.</i> ВАЖНОСТЬ ВИЗУАЛИЗАЦИИ ДАННЫХ В ЭКОНОМИКЕ.....	143
<i>Максин Д.Г.</i> О ПОДХОДЕ К ПРИОРИТИЗАЦИИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ .....	149
<i>Марченко Д.О.</i> НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ РЕГИОНА .....	158
<i>Попова А.А., Сандара Ч.О., Хоменко Е.Б.</i> ОСОБЕННОСТИ ИНТУИТИВНЫХ МОДЕЛЕЙ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ.....	167
<i>Премудрова М.А., Фролова Ю.В., Хоменко Е.Б.</i> ВЛИЯНИЕ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ .....	175
<i>Саркисян А.А., Золотов Е.С., Ватутина Л.А.</i> УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ: АНАЛИЗ ОТРАСЛЕВЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ.....	181
<i>Слесаренко Г.В.</i> ОСОБЕННОСТИ УЧЁТА ЗАТРАТ В РАМКАХ СИСТЕМЫ ДИРЕКТ-КОСТИНГ .....	187
<i>Слесаренко Г.В., Колесникова А.И.</i> ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ.....	194
<i>Суетин А.Н., Урасинов А.И.</i> ПУБЛИЧНЫЕ РАЗМЕЩЕНИЯ АКЦИЙ НА РОССИЙСКОМ ФОНДОВОМ РЫНКЕ И ИХ ИНТЕРЕС ДЛЯ ИНВЕСТОРА .....	200
<i>Тришканова И.Е., Плеханова П.А.</i> СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ...204	
<i>Федулова С.Ф., Вострокнутов Д.В.</i> «ЗЕЛЕНАЯ» ЭКОНОМИКА: СУЩНОСТЬ И ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ.....	210
<i>Хулукшинов Д.Е.</i> ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ И РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ .....	220
<i>Чазова И.Ю., Иванов С.Г.</i> ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ ОТРАСЛЕВЫХ РЫНКОВ.....	226
<i>Чазова И.Ю., Малкова М.А.</i> ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ .....	234
<i>Шевякова Я.Р., Устинов А.С., Хоменко Е.Б.</i> ИННОВАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ .....	245
<i>Щербакова И.Г., Люкин А.М.</i> СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НАЛОГОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ НДФЛ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ.....	250

***Уважаемые участники и читатели  
сборника трудов конференции!***

В настоящем сборнике представлены материалы *Международной научно-практической конференции* «Актуальные вопросы экономики и финансов».

В работе конференции приняли ведущие ученые Удмуртской Республики, Москвы, зарубежных стран.

Особенностью конференции стало обсуждение современного состояния российской экономики, выявление динамики и направлений будущего развития.

Участники конференции отметили высокий уровень конференции, сложность и глубину поднимаемых вопросов, важность их решения для будущего развития России.

***С уважением,  
организационный комитет конференции!***

**Абрамов Д.Д.**

## **ВЗАИМОСВЯЗЬ ДИВИДЕНДНОЙ ПОЛИТИКИ И СТОИМОСТИ АКЦИЙ КОМПАНИИ**

*В данной статье рассматривается важная тема взаимосвязи между дивидендной политикой компании и стоимостью ее акций. Автор подчеркивает значимость дивидендов как сигнала успешной деятельности компании и способности генерировать прибыль, что делает акции привлекательными для инвесторов. Большинство исследований подтверждают, что компании с устойчивыми и растущими дивидендами имеют более высокую стоимость акций, поскольку инвесторы предпочитают стабильный доход. Другие факторы, влияющие на дивидендную политику, включают финансовую политику компании, ожидания инвесторов и внешние факторы, такие как экономическая нестабильность или конкурентная ситуация на рынке. Важно, что выплаты дивидендов зависят от финансового состояния и стратегии развития компании. Для оптимизации дивидендной политики и повышения стоимости акций необходим баланс между удовлетворением интересов акционеров и обеспечением долгосрочной устойчивости и развития компании.*

**Ключевые слова:** *Дивиденды, акция, дивидендный гэп, инвестиции, компания, финансовая политика.*

**Abramov D. D.**

## **THE RELATIONSHIP BETWEEN THE DIVIDEND POLICY AND THE VALUE OF THE COMPANY'S SHARES**

*This article discusses the important topic of the relationship between the company's dividend policy and the value of its shares. The author emphasizes the importance of dividends as a signal of the company's success and ability to generate profit, which makes the shares attractive to investors. Most studies confirm that companies with stable and growing dividends have a higher share price because investors prefer stable income. Other factors influencing the dividend policy include the company's financial policy, investor expectations, and external factors such as economic instability or competitive market conditions. It is important that dividend payments depend on the financial condition and development strategy of the company. To optimize the dividend policy and increase the value of shares, a balance is needed between satisfying the interests of shareholders and ensuring the long-term sustainability and development of the company.*

**Keywords:** *Dividends, shares, dividend gap, investments, company, financial policy.*

### **Введение**

Взаимосвязь между дивидендной политикой и стоимостью акций компании является одним из ключевых аспектов, которые привлекают

внимание, как инвесторов, так и управленцев. Дивиденды играют важную роль в принятии решения о покупке или продаже акций, поскольку они являются основным источником дохода для многих инвесторов. В данной статье мы рассмотрим различные факторы, влияющие на дивидендную политику компании и ее связь со стоимостью акций.

### **1. Влияние дивидендной политики на стоимость акций**

В экономической теории существуют различные точки зрения относительно влияния дивидендов на стоимость акций компании. Одни утверждают, что дивиденды являются сигналом успешной деятельности компании и ее способности генерировать прибыль. Такие компании обычно имеют стабильные и растущие дивиденды, что делает их акции более привлекательными для инвесторов. Другие же эксперты считают, что дивиденды не имеют прямого влияния на стоимость акций, и что риск и ожидаемая доходность акций определяются другими факторами, такими как ожидаемый рост компании, текущая рыночная ситуация и прочие факторы.

Однако большинство исследований указывают на то, что дивиденды всё же имеют влияние на стоимость акций компании. Исследования показывают, что компании, которые выплачивают стабильные и растущие дивиденды, имеют более высокую стоимость акций, чем компании с переменными или низкими дивидендами. Такое явление можно объяснить тем, что инвесторы предпочитают получать стабильный доход в виде дивидендов, что делает акции таких компаний более привлекательными. Стабильные дивиденды также могут сигнализировать о финансовом здоровье компании и ее способности долгосрочно генерировать прибыль.

На практике регулярно встречается такое явление как дивидендный гэп. Дивидендный гэп [1] – это резкое падение цены акции компании на следующий день после даты «отсечки» по дивидендам. Это происходит потому, что инвесторы покупают бумаги для получения дивидендов и начинают продавать их после даты отсечки. Дивидендный гэп возникает из-за большого количества заявок на продажу от инвесторов, которые покупали акции для получения дивидендов. Еще одна причина – снижение стоимости капитала компании на размер выплаты дивидендов (рис. 1).





**Рис. 1. Дивидендный гэп**

Дивиденды также могут влиять на инвестиционные решения инвесторов. Некоторые инвесторы предпочитают инвестировать в компании, которые регулярно выплачивают дивиденды, так как это позволяет им получать доход от своих инвестиций даже в периоды, когда рынок акций находится в стагнации или падении. Такие инвесторы склонны считать, что дивиденды являются более надежным и стабильным источником дохода, чем ожидаемый капитал вырост. Поэтому они готовы платить премию за акции компаний с хорошо установленной дивидендной политикой.

## **2. Роль финансовой политики, ожидания инвесторов и другие факторы**

Решение о выплате дивидендов, их размере и регулярности основывается на различных факторах. В этом подразделе рассмотрим роль финансовой политики и ожиданий инвесторов, а также другие факторы, влияющие на дивидендную политику компании.

Финансовая политика компании имеет прямое влияние на ее дивидендную политику. Компании с консервативной финансовой политикой, которые предпочитают сохранять большую часть прибыли внутри компании, скорее всего, будут иметь низкий уровень выплат дивидендов. Это может быть связано с необходимостью финансирования инвестиционных проектов, расширения бизнеса или накопления резервов на будущие потребности. С другой стороны, компании с агрессивной финансовой политикой, которые предпочитают выплачивать большую часть прибыли в виде дивидендов, будут иметь высокий уровень выплат.

Ожидания инвесторов также играют важную роль в формировании дивидендной политики компании. Если инвесторы ожидают высоких

дивидендных выплат, то компания, скорее всего, будет стараться удовлетворить эти ожидания, чтобы поддержать интерес к своим акциям и привлечь новых инвесторов. Если компания не соответствует ожиданиям инвесторов относительно дивидендов, это может привести к снижению стоимости ее акций.

Однако дивидендная политика компании зависит не только от внутренних факторов, но и от внешних, таких как экономические условия, конкурентная ситуация на рынке и изменения в законодательстве. В периоды экономической нестабильности компании могут сократить дивидендные выплаты, чтобы сохранить свою финансовую устойчивость. Если на рынке существует интенсивная конкуренция, компании также могут обратить внимание на дивидендную политику, чтобы оставаться конкурентоспособными и привлекательными для инвесторов.

Важным фактором, влияющим на дивидендную политику, является возможность генерации прибыли компанией. Если компания не имеет достаточных средств для выплат дивидендов, она, скорее всего, будет вынуждена ограничить их размер или полностью отказаться от выплат.

Совет директоров компании «Аэрофлот» не рекомендовал выплату дивидендов по итогу 2022 года. В компании объяснили это решение приоритетностью «сохранения достаточного запаса ликвидности и денежных средств на счетах компании». Операционная деятельность Аэрофлота субсидируется государством, в связи с чем выплаты дивидендов традиционно не ожидаются. Поэтому финансовое состояние компании и ее платежеспособность играют важную роль в определении уровня и регулярности дивидендных выплат.

### **Заключение**

В данной статье была рассмотрена взаимосвязь дивидендной политики и стоимости акций компании. Необходимо отметить, что каждая компания имеет свои особенности и уникальные обстоятельства, которые следует учитывать при принятии решения о дивидендной политике. Не существует универсальной формулы, которая гарантированно приведет к повышению стоимости акций. Тем не менее, некоторые общие выводы и рекомендации могут быть полезны при оптимизации дивидендной политики.

Компания должна определить свои цели и стратегию развития. Если главной целью является привлечение новых инвесторов и повышение ликвидности акций, то основной акцент следует делать на росте дивидендов. Повышение дивидендов подтверждает стабильность компании и позволяет привлечь внимание инвесторов, что в свою очередь может привести к повышению спроса на акции и, как результат, к росту их стоимости.

Оптимизация дивидендной политики для повышения стоимости акций компании требует грамотного соотношения между предоставлением доходности для акционеров и реинвестированием прибыли для обеспечения долгосрочной устойчивости и развития компании. Главное в этом процессе – анализировать и учитывать конкретные обстоятельства каждой компании и стремиться к достижению баланса между интересами акционеров и финансовыми потребностями компании с учетом ее стратегии развития.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Лин, Ц. Взаимосвязь дивидендной политики и стоимости акций компании: обзор современной литературы // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 3. – С. 45-58.
2. Миллер, М.Х. Дивидендная политика, стоимость акций и налогообложение / М.Х. Миллер, Ф. Модильяни. – Москва : Дело, 2015.
3. Чен, Х. Влияние дивидендной политики на стоимость акций: эмпирическое исследование // Финансы и кредит. – 2020. – № 5. – С. 22-35.
4. Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майерс, Ф. Аллен. – Санкт-Петербург : Питер, 2019.

Абрамов Денис Дмитриевич  
Студент, ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Abramov Denis Dmitrievich  
Student,  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk,  
Universitetskaya st., 1

**Аминов К.А.,  
Быкова О.Н.,  
Темирбулатов А.У.**

## **О МЕТОДИКАХ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА**

*В статье приводится обзор практик оценки готовности организаций к внедрению искусственного интеллекта (ИИ) и эффективности его применения (ИИ-зрелости), в том числе рассмотрен зарубежный опыт. Рассмотрены, в частности, анализируемые в рамках указанной оценки вопросы и направления деятельности организаций, на основании изучения которых конкретную организацию можно охарактеризовать наличием (достижением) определенного уровня (категории) применительно к готовности к внедрению ИИ и его применения. Авторами делается вывод о том, что развитие методик оценки эффективности ИИ становится одним из приоритетов и стратегическим направлением в рамках осуществления экономической и технологической политики в области ИИ.*

**Ключевые слова:** *искусственный интеллект, ИИ-зрелость, методика оценки эффективности, инновационно-активное предприятие.*

**Aminov K. A.,  
Bykova O. N.,  
Temirbulatov A. U.**

## **METHODS OF EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IMPLEMENTATION**

*The article provides an overview of practices for assessing the readiness of organizations to implement artificial intelligence (AI) and the effectiveness of its application (AI maturity), including consideration of foreign experience. In particular, the issues and areas of activity of organizations analyzed within the framework of this assessment are considered, based on the study of which a specific organization can be characterized by the presence (achievement) of a certain level (category) in relation to readiness for the implementation of AI and its application. The authors conclude that the development of methods for assessing the effectiveness of AI is becoming one of the priorities and strategic directions within the framework of the implementation of economic and technological policies in the field of AI.*

**Keywords:** *artificial intelligence, AI maturity, efficiency assessment methodology, innovatively active enterprise.*

В условиях перехода к цифровой экономике происходит активная интеграция технологий искусственного интеллекта (далее – ИИ) в различные

отрасли экономики, социальную сферу и государственное управление. Экспертами приводятся разные прогнозы в части экономических и социальных эффектов, которые может принести внедрение ИИ в глобальных масштабах, однако дальнейшее развитие и все большая интеграция данной технологии во все сферы жизни не вызывает сомнений.

Вместе с тем, как в случае с любым другим технологическим направлением, подготовка отдельными хозяйствующими субъектами, государственными органами, а также отраслевыми сообществами соответствующих мероприятий по внедрению ИИ и принятие ими стратегических и управленческих решений в этой области требует определенной методологической базы для осуществления исследования текущего состояния и ожидаемых эффектов применительно к ИИ. Для этих целей осуществляется развитие систем оценки эффективности внедрения ИИ в отдельных организациях и в отраслях экономики, которые представляют собой структурированные подходы (готовые фреймворки), позволяющие, в том числе, проанализировать готовность к внедрению ИИ и его применение.

В различных странах в зависимости от экономического, технологического и бизнес контекста применяются разные подходы к оценке эффективности внедрения ИИ.

В международной практике принято использовать Индексы ИИ-зрелости (AI maturity index), которые позволяют измерять степень, в которой та или иная организация овладела возможностями, связанными с ИИ, в правильном сочетании для достижения высоких результатов в интересах клиентов, акционеров и сотрудников. Индексы ИИ-зрелости, как правило, включают оценку внедрения ИИ в обеспечивающие и производственные процессы компаний, а также различные аспекты, связанные с трудовыми ресурсами и информационной инфраструктурой.

Некоторые известные модели ИИ-зрелости разработаны флагманами в сфере информационных технологий и крупными исследовательскими организациями, в том числе такими компаниями, как Gartner и Accenture.

Так, модель оценки ИИ-зрелости Gartner (Gartner AI Maturity) [1, 2] представляет собой пятиуровневую шкалу, учитывающую различные аспекты использования ИИ, включая стратегию, организационные процессы, технологическую инфраструктуру и результаты:

уровень 1 – осведомленность (ознакомление): компании на этом этапе знают о технологиях ИИ, но еще не начали их использовать. Возможно, они проявляют интерес к внедрению, формулируют идеи, но еще не разработали стратегии использования ИИ в своем бизнесе;

уровень 2 – активный (активное использование): на этом этапе компании начинают экспериментировать с технологиями ИИ в конкретных областях бизнеса, таких как улучшение управления запасами и оптимизация ценовых стратегий;

уровень 3 – операционный (операционное использование): компании на данном этапе разрабатывают комплексную стратегию ИИ и активно внедряют технологии ИИ в большое количество бизнес-процессов. ИИ интегрируется в ключевые бизнес-процессы, такие как сегментация клиентов и персонализированные маркетинговые кампании;

уровень 4 – системный (системное использование): компании на данном этапе широко используют технологии ИИ в различных областях бизнеса и создают культуру инноваций и экспериментов. Используется ИИ для выявления новых бизнес-возможностей и проведения трансформационных изменений, таких как использование чат-ботов на основе ИИ для улучшения обслуживания клиентов и внедрение визуального поиска на основе ИИ для улучшения опыта покупателей;

уровень 5 – трансформационный (трансформационное использование): на этом этапе компании используют технологии ИИ для трансформации своей бизнес-модели и создания новых источников дохода. Разрабатываются инновационные новые продукты и услуги, такие как виртуальные ассистенты на основе ИИ и персонализированные рекомендации в сфере моды. Данные компании признаются лидерами в своей отрасли и могут быть причислены к инновационно-активным предприятиям.

В 2021 году Accenture (глобальная фирма, специализирующаяся на предоставлении профессиональных услуг в области стратегии, консалтинга и цифровых решений) также проводила исследование ИИ-зрелости [3], охватывающее 1600 руководителей и лидеров по науке о данных крупнейших компаний мира. В их отчете подчеркивается, что ИИ все еще не полностью раскрыт в большинстве организаций, несмотря на его все более широкое применение в различных областях.

Методологии оценки ИИ-зрелости Accenture включала анализ: экосистемы ИИ; критериев успеха; индикаторов ИИ-зрелости; анкетирование и интервью; сегментацию по ИИ-зрелости (классификацию компаний на уровни ИИ-зрелости, такие как «AI Achievers» и другие категории).

Также в рамках указанного исследования прорабатывались вопросы, касающиеся стратегий развития (предложение стратегий и рекомендаций для развития компаний в области ИИ) и мониторинга динамики ИИ-зрелости (разработка механизмов мониторинга и обновления ИИ-зрелости компаний).

Еще одним примером индекса ИИ-зрелости является AI Readiness Index (AIRI) [4], который является фреймворком оценки готовности к ИИ, разработанным Исследовательским центром по ИИ AI Singapore – AISG. AIRI позволяет организациям оценить свою готовность к ИИ, выявить разрыв между текущим и желаемым состоянием, определить подходы для эффективного внедрения ИИ.

В рамках данной методики выделяются следующие уровни готовности к ИИ:

AI Unaware (неосведомленность о ИИ): организация не обладает информацией (аналитикой) по применению ИИ;

AI Aware (осведомленность о ИИ): организация осведомлена о практиках применения ИИ и может определить потенциальные направления его использования;

AI Ready (готовность к ИИ): организация способна интегрировать готовые модели ИИ в продукты или бизнес-процессы;

AI Competent (компетентность в ИИ): организация способна разрабатывать настраиваемые модели ИИ и решения для конкретных бизнес-задач.

Ниже представлены оцениваемые аспекты в рамках данного индекса:

- готовность организации: выделены ли ресурсы для внедрения ИИ? Обладает ли организация способностью создавать и поддерживать модели ИИ? Доверяют ли сотрудники системам на основе ИИ? Присутствует ли в организации культура экспериментов для исследований и разработок в сфере ИИ;

- готовность в части этики и управления: позволяет ли текущее управление избежать случайного вреда пользователям (потребителям)? Правильно ли организованы противорисковые мероприятия в рамках функционирования систем ИИ;

- готовность к созданию ценности: идентифицированы ли потенциальные направления внедрения ИИ и оценена ли ценность внедрения ИИ;

- готовность данных: существуют ли процессы для обеспечения качества (точности, полноты) собираемых данных;

- готовность инфраструктуры: обладает ли организация соответствующей информационно-коммуникационной инфраструктурой.

Таким образом, данная методика позволяет оценить готовность организации к внедрению ИИ, выявить ее сильные и слабые стороны применительно к использованию ИИ.

В качестве еще одной методики оценки ИИ-зрелости следует отметить методику компании Broadridge Financial Solutions, которая включает оценку следующих аспектов:

- стратегия: рассматривается наличие системного планирования внедрения ИИ в организации, наличие поддержки внедрения ИИ на уровне высшего руководства организации;
- структура: рассматривается наличие центров компетенций в сфере ИИ, иных временных и постоянных организационных структур в области ИИ;
- системы: рассматривается наличие эффективного централизованного управления данными в организации;
- навыки: рассматривается наличие инвестиций в развитие навыков у сотрудников, необходимых для работы с ИИ;
- персонал: рассматривается наличие программ управления изменениями в организации для успешного внедрения ИИ; наличие плана по привлечению, удержанию и развитию специалистов в области ИИ.

В рамках данной методики выделяют четыре типа организаций применительно к внедрению ИИ:

- новички – организации, осознающие важность ИИ, но ждущие демонстрации конкретных выгод для своей отрасли перед началом внедрения ИИ;
- экспериментаторы – организации, запускающие тестовые проекты с использованием апробированных технологий ИИ, но имеющие ограниченную поддержку (например, от высшего исполнительного органа или совета директоров) и ресурсы для существенного развития в части ИИ;
- быстрые последователи – организации, понимающие выгоды от ИИ и имеющие некоторый опыт его использования, но внедряющие ИИ-решения постепенно (медленными темпами) без четкого методического подхода;
- инноваторы – организации, глубоко понимающие ИИ (обладающие компетенциями в этой области) и активно внедряющие передовые ИИ-решения по всей организации (в рамках многих процессов), с сильной поддержкой высшего руководства в вопросах, касающихся ИИ, а также осуществляющие качественную работу по привлечению и удержанию высококвалифицированных специалистов в сфере ИИ [5].

Важно отметить, что в рамках указанных методик, а также ряда аналогичных, при их применении не конкретной организацией для оценки собственной ИИ-зрелости, а для оценки ИИ-зрелости отрасли, в частности, государственной организацией для оценки ИИ-зрелости отрасли или подотрасли, присутствует ряд аспектов, которые остаются не в полной мере проработанными, в т. ч. в отраслях промышленности [6]. Так, например, в рамках исследований в данной области важное значение имеют вопросы конфиденциальности. Вопросы, связанные с ИИ, например, могут затрагивать непосредственно конкурентные преимущества компании и информацию, составляющую



коммерческую тайну. Данный фактор предопределяет неполное раскрытие информации, что также влияет на результаты исследований ИИ-зрелости. В этой связи, в частности, становится целесообразным проработка вопросов обеспечения организацией, которая проводит исследования, гарантий конфиденциальности и анонимности предоставляемых данных для участников опросов.

Кроме того, индексы ИИ-зрелости, формируемые, как правило, при помощи опросных листов, имеют большой минус, так как на их основании достоверно определить, например, глубину внедрения ИИ в рамках определенного процесса представляется затруднительным. Таким образом, оценка некоторых параметров в таком случае имеет субъективный характер. Однако представляется, что в дальнейшем с учетом развития направлений, касающихся оценки ИИ-зрелости, существующие методики будут дорабатываться в сторону максимальной «операционализации», а именно, перевода содержания общих понятий в единичные, эмпирически фиксируемые индикаторы.

В России, как и за рубежом, крупные компании создают свои собственные модели ИИ-зрелости, учитывая специфику бизнеса и отрасли экономики. Между тем, организациями оценка эффективности применения ИИ осуществляется также в составе общей оценки уровня цифровой зрелости. Например, существует применявшаяся в 2021 году методика оценки ИИ-зрелости, разработанная ПАО «Сбербанк» и АНО «Цифровая экономика» [7]. Данный индекс измеряет наличие ресурсов и знаний для эффективного внедрения ИИ, а также оценивает практические результаты его использования.

Указанное исследование проводилось на основании данных, агрегированных по результатам опроса, проведенного посредством опросных листов (анкет), состоящих из 40 вопросов по ключевым 9 направлениям («движущим факторам»).

«Движущий фактор» – выделенное укрупненное направление для всеобъемлющей оценки использования компаниями технологий ИИ. В рамках исследования выделялись 9 основных «движущих факторов»:

- 1) использование;
- 2) эффекты;
- 3) разработчики отраслевых решений;
- 4) инфраструктура и данные;
- 5) кадры и компетенции;
- 6) исследования;
- 7) безопасность;
- 8) корпоративное управление;
- 9) отраслевая стратегия и регулирование.

Каждый из движущих факторов состоит из нескольких показателей, которые в совокупности формируют вес движущего фактора.

В рамках данного исследования оценивалось наличие достаточных ресурсов и знаний для успешного внедрения ИИ-решений и их последующего использования в бизнес-процессах.

Вместе с тем в России оценка применения ИИ осуществляется также на государственном уровне, в том числе в рамках достижения национальной цели развития «Цифровая трансформация»: в части входящего в национальную программу «Цифровая экономика» федерального проекта «Искусственный интеллект»; отдельными показателями «цифровой зрелости» отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления. Так, в рамках федерального проекта «Искусственный интеллект» измерялись, в том числе активность и продвижение в области исследований, внедрения технологий ИИ в государственные программы цифровой трансформации, образование кадров в сфере ИИ, рост сообщества исследователей, получивших государственную поддержку, а также уровень удовлетворенности граждан условиями работы в области развития технологий ИИ. Эти показатели предоставляют общий обзор состояния и перспектив развития ИИ в стране и эффективности принимаемых мер по поддержке этой области.

В рамках оценки «цифровой зрелости» отраслей экономики также присутствуют отдельные показатели по ИИ. Например, в рамках строительной отрасли применяется показатель «Доля объектов, государственная экспертиза проектной документации и результатов инженерных изысканий по которым проведена с применением предиктивной аналитики, основанной на алгоритмах искусственного интеллекта», вес которого составляет 0,125 [8].

Вместе с тем в 2023 году оценка уровня ИИ-зрелости в России начало выходить на более концептуальный уровень. В соответствии абзацем третьим подпункта «г» пункта 1 перечня поручений Президента Российской Федерации по итогам конференции «Путешествие в мир искусственного интеллекта» от 29 января 2023 г. № Пр-172 было необходимо обеспечить, начиная с 2023 года проведение мониторинга результатов применения технологий ИИ в целях оценки уровня внедрения этих технологий в отраслях экономики и социальной сферы, а также результативности деятельности государственных органов, органов местного самоуправления по обеспечению внедрения таких технологий («индекс интеллектуальной зрелости»).

С учетом проработки указанного поручения и других проводимых исследований в соответствии с мероприятиями федерального проекта «Искусственный интеллект» [9] в 2023 году индекс интеллектуальной зрелости в России состоял укрупненно из 4 составных частей:

1) оценка уровня использования технологий ИИ в отраслях экономики и секторах социальной сферы – рассчитывается для 18 отраслей экономики, включает 35 показателей в рамках 8 направлений (использование ИИ; эффект от применения ИИ; управление развитием ИИ; инфраструктура и данные; кадры и компетенции; исследования; доверие и безопасность; отраслевая стратегия и регулирование);

2) оценка уровня использования технологий ИИ в федеральных органах исполнительной власти – охватывает 12 размерностей модели интеллектуальной зрелости;

3) оценка уровня использования технологий ИИ в региональных органах исполнительной власти – охватывает следующие направления: использование ИИ; эффекты использования ИИ; стратегическое планирование; регулирование; ресурсное обеспечение; кадры для развития и использования ИИ; инфраструктура для ИИ; данные для ИИ; доверие и безопасность.

4) оценка уровня использования технологий ИИ в органах местного самоуправления – охватывает следующие направления использования и воздействия ИИ: использование ИИ; эффекты использования ИИ; стратегическое планирование; регулирование; ресурсное обеспечение; кадры для развития и использования ИИ; инфраструктура для ИИ; данные для ИИ; доверие и безопасность [10].

Таким образом, соответствующие методики оценки готовности к внедрению ИИ и эффективности его внедрения и применения (методики оценки ИИ-зрелости) разрабатываются лидерами отрасли информационных технологий, крупнейшими исследовательскими организациями, а также государственными органами, и могут быть взяты в качестве фреймворков для оценки ИИ-зрелости в любой организации.

Исходя из рассмотренной практики, оценка эффективности внедрения ИИ не ограничивается анализом функционирования в организациях соответствующей программно-аппаратной инфраструктуры и ИТ-архитектуры в области ИИ. Важными аспектами являются также корпоративная стратегия в области ИИ, уровень организации работы с данными, соответствующая трансформация бизнес-процессов в соответствии с новыми возможностями, предоставляемыми ИИ, управление информационной безопасностью при внедрении ИИ, а также развитие соответствующих компетенций у руководителей и персонала.

Применение ИИ – это не только технологический прогресс, но и переходный момент в том, как организации функционируют и принимают стратегические решения. Потенциальные выгоды от применения ИИ обширны, это, в частности, повышение производительности, снижение издержек,

оптимизация процесса принятия решений, выражающееся в возможности проведения имитационного моделирования. Между тем, чтобы максимизировать указанные выгоды и обеспечить внедрение ИИ с учетом требований в части информационной безопасности и иных вопросов, касающихся нормативных и этических аспектов, организациям необходимо иметь структурированный подход к оценке эффективности внедрения ИИ и готовности к его применению.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. The CIO's Guide to Artificial Intelligence. // Gartner. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/the-cios-guide-to-artificial-intelligence> (дата обращения: 13.04.2024).

2. Ai maturity models. // BMC Software. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.bmc.com/blogs/ai-maturity-models/> (дата обращения: 06.02.2024).

3. The art of AI maturity Advancing from practice to performance. // Accenture. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/artificial-intelligence/ai-maturity-and-transformation> (дата обращения: 16.04.2024).

4. AI Readiness Index (AIRI) // AI Singapore. [Электронный ресурс]. – URL: <https://aisingapore.org/innovation/airi/> (дата обращения: 16.04.2024).

5. AI Adoption: Is Your Firm Ready? Assess your firm's readiness for artificial intelligence and find out how to move to the next stage of adoption // Broadridge. – 2019. – 12 с.

6. Хоменко, Е.Б. Организационно-экономические аспекты управления цифровой трансформацией промышленных предприятий / Е.Б. Хоменко, Е.Ю. Злобина // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2023. – Т. 33, вып. 6. – С. 1013-1018.

7. Методология оценки ИИ-зрелости отраслей экономики Российской Федерации // ПАО «Сбербанк, АНО «Цифровая экономика». – 20 с.

8. Методика расчета показателя «достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления // утверждена приказом Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации от 18.11.2020 № 600. [Электронный ресурс]. – URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=LAW&n=383438> (дата обращения: 06.02.2024).

9. Паспорт федерального проекта Искусственный интеллект национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»

(приложение № 3 к протоколу президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 27.08.2020 № 17).

10. Индекс интеллектуальной зрелости отраслей экономики, секторов социальной сферы и системы государственного управления РФ, НЦРИИ при Правительстве РФ. // Национальный центр развития искусственного интеллекта при Правительстве РФ [Электронный ресурс]. – URL: [https://ai.gov.ru/knowledgebase/infrastrukturaii/2023\\_indeks\\_intellektualnoy\\_zrelosti\\_otrasley\\_ekonomiki\\_sektorov\\_socialnoy\\_sfery\\_i\\_sistemy\\_gosudarstvennogo\\_upravleniya\\_rossiyskoy\\_federacii\\_ncrii\\_pri\\_pravitelystve\\_rf/](https://ai.gov.ru/knowledgebase/infrastrukturaii/2023_indeks_intellektualnoy_zrelosti_otrasley_ekonomiki_sektorov_socialnoy_sfery_i_sistemy_gosudarstvennogo_upravleniya_rossiyskoy_federacii_ncrii_pri_pravitelystve_rf/) (дата обращения: 16.04.2024).

Аминов Камил Айратович  
Ассистент, РЭУ им. Г. В. Плеханова  
115054, Россия, Москва,  
Стремянный переулок, 36

Aminov Kamil Airatovich  
Assistant, REU im. G. V. Plekhanov  
115054, Russia, Moscow,  
Stremyanny lane, 36

Быкова Ольга Николаевна  
Д.э.н., профессор,  
РЭУ им. Г. В. Плеханова  
115054, Россия, Москва,  
Стремянный переулок, 36

Bykova Olga Nikolaevna  
Doctor of Economics, Professor,  
Russian Economic University  
named after. G. V. Plekhanov  
115054, Russia, Moscow,  
Stremyanny lane, 36

Темирбулатов Ахмат Умарович  
Аспирант, РЭУ им. Г. В. Плеханова  
115054, Россия, Москва,  
Стремянный переулок, 36

Temirbulatov Akhmat Umarovich  
Postgraduate student,  
REU im. G. V. Plekhanov  
115054, Russia, Moscow,  
Stremyanny lane, 36

**Аминов К.А.,  
Темирбулатов А.У.**

## **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА**

*В XXI веке мировая энергетика вступила в период значимых изменений, что предопределено сокращением легкоизвлекаемых запасов нефти и газа, экологической повесткой и новыми геополитическими вызовами. В данном контексте полномасштабное внедрение передовых цифровых технологий в топливно-энергетическом комплексе стало одним из основных факторов его дальнейшего развития. В статье рассматривается цифровая трансформация в топливно-энергетическом комплексе и практика применения отраслевыми организациями передовых цифровых технологий, в частности, платформенных решений для оптимизации процессов управления данными, а также технологий искусственного интеллекта. Указывается на приоритетность задач в области цифровой трансформации в рамках государственной политики и на наличие у ключевых компаний топливно-энергетического комплекса системного подхода в вопросах планирования и реализации инициатив цифровой трансформации. Автором формулируется вывод о том, что в результате применения инновационных методов управления на основе данных, технологий искусственного интеллекта и цифровых платформенных решениях, компании ТЭК могут достичь значительной оптимизации бизнес-процессов, а также повышения производственной эффективности и безопасности.*

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, промышленная автоматизация, платформизация, цифровые платформы, искусственный интеллект, большие данные.

**Aminov K. A.,  
Temirbulatov A. U.**

## **MODERN TRENDS IN THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE FUEL AND ENERGY COMPLEX**

*In the 21st century, the global energy sector has entered a period of significant changes, which is predetermined by the reduction of easily recoverable oil and gas reserves, the environmental agenda and new geopolitical challenges. In this context, the full-scale introduction of advanced digital technologies in the fuel and energy sector has become one of the main factors for its further development. The article examines the digital transformation in the fuel and energy complex and the practice of using advanced digital technologies by industry organizations, in particular, platform solutions for optimizing data management processes, as well as artificial intelligence technologies. It is pointed out the priority of tasks in the field of digital transformation within the framework of state policy and the availability of a systematic approach by key companies in the fuel and energy complex in planning and implementing digital transformation initiatives. The author concludes that as a result*

*of the application of innovative data-based management methods, artificial intelligence technologies and digital platform solutions, fuel and energy companies can achieve significant optimization of business processes, as well as increase production efficiency and safety.*

**Keywords:** *digital transformation, industrial automation, platformization, digital platforms, artificial intelligence, big data.*

В настоящее время для успешной реализации поставленных задач в топливно-энергетическом комплексе (далее – ТЭК) и сохранения конкурентоспособных позиций на мировой арене для российских организаций ТЭК становится необходимым масштабное применение цифровых технологий, а также достижение цифровой трансформации, которая характеризуется комплексным преобразованием бизнес-процессов и переходом к модели принятия решений на основе данных в рамках отдельных предприятий и отрасли в целом. В условиях перехода к цифровой экономике цифровизация происходит во всех отраслях разными темпами, однако дальнейшее развитие реального сектора экономики без цифровых технологий уже не представляется возможным. В ТЭК цифровизация и цифровая трансформация открывают новые возможности для оптимизации деятельности, повышения производительности труда, качества товаров и услуг. В целом, применение цифровых технологий в значительной степени способствуют поступательному развитию ТЭК, что с учетом значения и масштабов данной отрасли предопределяет долгосрочное устойчивое социально-экономическое развитие страны.

Вместе с тем в России приоритеты, касающиеся достижения цифровой трансформации, развития и полномасштабного внедрения цифровых технологий в секторах экономики, а также технологического суверенитета в области информационных технологий закреплены в ключевых государственных документа стратегического планирования. При этом государством определяются ключевые технологические направления для концентрации финансовых и научных ресурсов в целях их развития. Так, в рамках программы «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р, были определены девять основных сквозных цифровых технологий, посредством внедрения которых, в частности, осуществляется цифровая трансформация. К ним относятся: большие данные; нейротехнологии и искусственный интеллект; системы распределенных реестров; квантовые технологии; новые производственные технологии; промышленный интернет; робототехника и сенсорные компоненты; технологии беспроводной связи; технологии виртуальной и дополненной реальности. В последующем для развития указанных технологий были созданы условия,

касающиеся налоговых преференций, государственной поддержки в виде субсидий и грантов, экспериментальных правовых режимов для их тестирования в реальных условиях и многое другое. Соответствующие меры поддержки позволили за последние несколько лет существенно распространить данные технологии, в том числе в ТЭК.

ТЭК является достаточно консервативной отраслью, в том числе ввиду наличия значительного государственного регулирования, но в то же время компании ТЭК занимают одни из лидирующих позиций по уровню цифровой зрелости. Это свидетельствует о готовности и способности компаний ТЭК к инновационным изменениям и внедрению новых технологий.

При этом в российском ТЭК сформирован инновационный образ будущего, а к широко используемым в настоящее время цифровым технологиям и решениям можно отнести следующие: BIM-технологии (технологии информационного моделирования) для проектирования и строительства новых объектов, технологии в области роботизации, технологии анализа и хранения больших данных, необходимые для систематизации массивов информации и принятия обоснованных решений при управлении энергетическими объектами, промышленное программное обеспечение, технологии промышленного интернета вещей и технологии беспроводной связи, безлюдные технологии, а также технологии имитационного моделирования.

Применение данных технологий российскими компаниями ТЭК влияет на снижение капитальных затрат, увеличения объема извлекаемых топливно-энергетических ресурсов и повышение показателя нефтеотдачи, сокращение расходов на собственные технологические нужды компаний, повышение времени полезной работы промышленного оборудования, снижение операционных / эксплуатационных затрат, снижение инцидентов, аварийных событий и травм человека на промышленных объектах.

Следует отметить, что ключевые российские компании ТЭК для упорядочения деятельности и внедрения системного подхода в части применения цифровых технологий разрабатывают стратегии цифровой трансформации в соответствии с директивами Правительства Российской Федерации от 14.04.2021 № 3438п-П13, в которые включают проекты (инициативы), научные исследования, планы по импортозамещению и ключевые показатели эффективности в области цифровых технологий, в частности, технологий искусственного интеллекта. Разрабатываемые компаниями стратегии цифровой трансформации также должны соответствовать определенным требованиям, в том числе касающимся увеличения затрат на российские информационные технологии.



При этом по данным Института статистических исследований и экономики знаний Высшей школы экономики спрос российского ТЭК в целом на передовые цифровые технологии в период с 2020 года по 2030 год может вырасти в 13,5 раза (с 30,7 млрд руб. до 413,8 млрд руб.) [1].

Важно отметить, что применение компаниями ТЭК цифровых технологий в рамках основных производственных процессов и автоматизация бизнес-процессов не является цифровой трансформацией, хотя, безусловно, является её характерной составляющей. Цифровая трансформация – это нечто большее, чем внедрение ИТ-систем, это глубинное преобразование всей экосистемы бизнеса, в частности, изменение бизнес-моделей и организации процессов, взаимодействия с клиентами и стейкхолдерами, а также подхода к принятию управленческих решений. Участниками и выгодополучателями цифровой трансформации ТЭК являются не только бизнес, но и государство и потребители топливно-энергетических ресурсов.

Вместе с тем в ТЭК среди прочего одну из ключевых позиций занимает тренд на промышленную автоматизацию производства посредством платформизации или, другими словами, создание промышленных цифровых платформ управления, которые позволяют повысить эффективность деятельности компаний ТЭК и снизить их издержки.

Между тем, в мировой практике не существует общепринятого определения термина «платформизация». При этом достаточно содержательное определение данного термина дают Осипов Ю.М., Юдина Т.Н. и Гелисханов И.З., которые описывают платформизацию как процесс трансформации рынков, отраслей, бизнес-моделей, особенностей экономических и социальных отношений под влиянием распространения и развития многосторонних платформ [2].

В то же время следует отметить, что на сегодняшний день цифровые платформы классифицируются на три крупные группы: инструментальные, инфраструктурные и прикладные. В основе инструментальной цифровой платформы находится программный или программно-аппаратный комплекс, предназначенный для создания программных или программно-аппаратных решений прикладного назначения. Данная группа цифровых платформ подразумевает ускорение процесса разработки программных или программно-аппаратных решений, основной целью которых является обработка информации путем предоставления заранее определенных типовых функций и интерфейсов на основе сквозной технологии работы с данными. Основу инфраструктурных цифровых платформ составляет экосистема участников рынка информатизации. Ключевая цель функционирования данных экосистем заключается в ускоренном выводе на рынок решений по автоматизации

деятельности (ИТ-сервисов), использующих сквозные технологии работы с данными и доступ к источникам данных, реализованные в инфраструктуре этой экосистемы. Третий тип цифровых платформ подразумевает бизнес-модель, упрощающую процедуру обмена определенными ценностями по алгоритмизированным маршрутам в единой информационной среде между большим количеством независимых друг от друга участников рынка. За счет применения цифровых технологий и изменения системы разделения труда происходит снижение всех транзакционных издержек, что позволяет прикладной цифровой платформе быть более конкурентоспособной среди прочих видов платформ.

Крупнейшие российские компании ТЭК ведут активную работу по созданию собственных цифровых платформ.

Так, компания ПАО «Газпром» реализовывает проект в области цифровизации бизнес-процессов «Единая цифровая платформа ПАО «Газпром», который касается капитального строительства. В рамках указанной платформы будет реализована среда для быстрого обмена документацией и другой информацией. При этом благодаря данной платформе оптимизируются процессы в области материально-технического обеспечения и проектной деятельности [3].

Еще одним примером успешно внедренной цифровой платформы в ТЭК является проект цифровой платформы управления данными «NESTRO DATA» компании АО «Зарубежнефть», которая стандартизирует и унифицирует процессы управления данными в организации [4]. Своя модель подобной платформы технического управления есть также у группы компаний «Россети». Достаточно далеко продвинулась в этом направлении и НК «Роснефть» с целой серией программных продуктов РН-Сигма, РН-Геосим, РН-Буровые расчеты, РН-Симтеп и др., замещающих программные комплексы иностранного производства, таких как Schlumberger Petrel, Landmark, DrillPlan, PipeSim, HYSYS, Aspen Tech PIMS.

Кроме того, в топливно-энергетическом комплексе активно разрабатываются и внедряются проекты в области искусственного интеллекта, направленные на автоматизацию повторяющихся производственных процессов, снижение затрат на ремонт (за счет перехода на ремонты по текущему состоянию) и устранение последствий технологических сбоев, сокращение издержек в производстве, а также повышение уровня автоматизации и прогнозирование нештатных ситуаций на опасных производственных объектах.

При этом в целом в России реализуется комплексный подход к развитию искусственного интеллекта, утверждена национальная стратегия в области

искусственного интеллекта, соответствующие мероприятия по искусственному интеллекту постепенно включаются во все государственные программы и национальные проекты, а также принято более сотни национальных стандартов в этой области.

В то же время искусственный интеллект играет все более значительную роль в ТЭК и его внедрение является одним из ключевых трендов развития в этой отрасли. В России ТЭК занимает 3 место по показателю применения искусственного интеллекта среди отраслей экономики [5].

Согласно статистическим данным технологии искусственного интеллекта в разной степени используют 40,6% организаций ТЭК, а планируют в скором будущем использовать искусственный интеллект 34,1% организаций ТЭК. При этом в компаниях ТЭК все чаще искусственный интеллект применяется не только в рамках пилотных проектов, но и в промышленной эксплуатации.

Внедрение искусственного интеллекта в ТЭК позволяет оптимизировать процессы добычи, транспортировки и переработки энергоносителей, улучшить прогнозирование спроса на энергию, повысить эффективность работы энергосистем и снизить издержки. Например, в области добычи нефти и газа искусственный интеллект применяется для анализа геологических данных, оптимизации бурения скважин, прогнозирования аварийных событий и т. д. В электроэнергетике искусственный интеллект помогает управлять электрическими сетями, оптимизировать нагрузку на электростанциях и обеспечить точный прогноз выработки электроэнергии на электростанциях, работающих на возобновляемых источниках энергии, а также обнаруживать случаи неправомерного потребления электроэнергии. Наблюдается, что технологии искусственного интеллекта в ТЭК позволяют повысить скорость выполнения ключевых операционных и производственных задач.

Таким образом, современные тренды цифровой трансформации ТЭК неразрывно связаны с использованием передовых технологий сбора, передачи и анализа данных, таких как искусственный интеллект, большие данные и интернет вещей. В результате применения инновационных методов управления на основе данных и платформенных решений компании ТЭК могут достичь значительного повышения эффективности, оптимизации производства, повышения наблюдаемости за энергетическими объектами, осуществления дистанционного управления оборудованием, сокращения затрат и повышения эффективности при разведке, добыче, переработке и транспортировке энергоресурсов, а также предотвращения аварийных событий и сведения к минимуму негативного воздействия на окружающую среду. Использование передовых цифровых технологий также позволяет российским компаниям ТЭК поддерживать рентабельность производства и успешно справляться

с современными вызовами. Для сохранения конкурентоспособности компаниям ТЭК необходимо продолжать оперативно реагировать на изменяющиеся условия рынка в связи с переходом к цифровой экономике, быть гибкими и адаптивными в части внедрения цифровых технологий.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Топ-15 цифровых решений в ТЭК. Новости // Институт статистических исследований и экономики знаний. Научно-исследовательский университет «Высшая школа экономики»: [сайт]. – URL: <https://issek.hse.ru/news/554875332.html?ysclid=lok227df6k703964028> (дата обращения: 22.04.2024).

2. Осипов, Ю.М. Цифровая платформа как институт эпохи технологического прорыва / Ю.М. Осипов, Т.Н. Юдина, И.З. Гелисханов // Экономические стратегии. – 2018. – № 5 – С. 22-29.

3. Единая цифровая платформа Цифровизация процессов капитального строительства // ООО «Газпром ЦПС» : [сайт]. – URL: <https://gazpromcps.ru/nashi-proekty/completed-projects/unified-digital-platform/> (дата обращения: 23.04.2024).

4. Создание корпоративной цифровой платформы управления данными «NESTRO DATA» // АО «Глобал Си Ай Оу»: [сайт]. – URL: <https://globalcio.ru/projects/27811/?ysclid=lvca7sphif987490133> (дата обращения: 23.04.2024).

5. Информационно-аналитическая справка по отчету «Индекс искусственного интеллекта 2023» // Национальный портал в сфере искусственного интеллекта : [сайт]. – URL: [https://ai.gov.ru/knowledgebase/infrastruktura-ii/2023\\_informacionno-analiticheskaya\\_spravka\\_po\\_otchetu\\_indeks\\_iskusstvennogo\\_intellekta\\_2023\\_ncrri/?ysclid=lvce2e8cr0683301535](https://ai.gov.ru/knowledgebase/infrastruktura-ii/2023_informacionno-analiticheskaya_spravka_po_otchetu_indeks_iskusstvennogo_intellekta_2023_ncrri/?ysclid=lvce2e8cr0683301535) (дата обращения: 23.04.2024).

Аминов Камил Айратович  
Ассистент, РЭУ им. Г. В. Плеханова  
115054, Россия, Москва,  
Стремянный переулок, 36

Aminov Kamil Airatovich  
Assistant, Russian Economic University  
named after. G. V. Plekhanov  
115054, Russia, Moscow,  
Stremyanny lane, 36

Темирбулатов Ахмат Умарович  
Аспирант, РЭУ им. Г. В. Плеханова  
115054, Россия, Москва,  
Стремянный переулок, 36

Temirbulatov Akhmat Umarovich  
Postgraduate student, Russian Economic  
University named after. G. V. Plekhanov  
115054, Russia, Moscow,  
Stremyanny lane, 36

**Беликова М.С.,  
Хоменко Е.Б.**

## **СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ АМЕРИКАНСКОЙ И ЕВРОПЕЙСКОЙ МОДЕЛЕЙ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

*В статье представлены результаты сравнительного анализа американской и европейской моделей принятия управленческих решений. Авторами рассмотрены ключевые инструменты принятия управленческих решений присущие европейской и американской моделям. Проанализированы тенденции развития американской и европейской моделях принятия решений, преимущества и недостатки реализации данных моделей. Сделаны выводы об особенностях исследуемых моделей принятия управленческих решений.*

**Ключевые слова:** управление, управленческое решение, модель принятия управленческого решения, инструменты управления.

**Belikova M. S.,  
Khomenko E. B.**

## **COMPARATIVE ANALYSIS OF AMERICAN AND EUROPEAN MODELS OF MANAGEMENT DECISION MAKING**

*The article presents the results of a comparative analysis of American and European models of management decision making. The authors examined the key tools for making management decisions inherent in the European and American models. The trends in the development of American and European decision-making models, the advantages and disadvantages of implementing these models are analyzed. Conclusions are drawn about the features of the studied models of management decision making.*

**Keywords:** management, management decision, model of management decision making, management tools.

В современном мире на данном этапе принятие управленческих решений – ключ к успеху в вопросах функционирования любой компании. В практической управленческой деятельности есть множество различных подходов к данному процессу, где ведущую роль играют американская и европейская модели принятия управленческих решений. В США существует четкая договоренность между работниками относительно определения границ полномочий по принятию решений в пределах, которых они могут действовать [1]. Понятие европейского менеджмента сформировалось в связи

с образованием ЕС. Характерные черты: принятие решений во многом индивидуально, но с опорой на мнение корпорации или коллектива, индивидуальная форма ответственности, формализация системы управления: относительная и достаточно гибкая и многое другое [2].

Актуальность сравнительного анализа моделей принятия управленческих решений обусловлена тем, что не только необходимо определить оптимальный подход к принятию решений, но и выяснить, какую конкретную модель целесообразно применять компаниям, чтобы повысить свою эффективность и конкурентоспособность на рынке. Американская и европейская модели принятия управленческих решений представляют собой разные подходы, основанные на различных ценностях, культурных особенностях и традициях данных регионов, поэтому, бесспорно, каждая из них обладает как рядом неоспоримых преимуществ, так и определенным количеством существенных недостатков [1], отражающихся на их эффективности и результативности.

Практическая значимость поиска ответа на поставленный вопрос заключается в возможности применения самых эффективных элементов американской и европейской моделей принятия управленческих решений на практике. Кроме того, проведение в данной работе сравнительного анализа позволит нам лучше разобраться в особенностях и преимуществах данных подходов, что будет крайне полезно при разработке стратегии и планировании деятельности своей собственной организации и управления ей с позиции менеджера.

Любому руководителю необходим инструмент, позволяющий предугадывать возможные изменения рыночной ситуации, проектировать желаемое будущее состояние предприятия и определять наиболее эффективные пути его достижения, обеспечивать согласованность в работе подразделений, определять потребность в ресурсах, контролировать результаты деятельности, стимулировать трудовую активность персонала [2]. В рамках как европейской, так и американской модели принятия управленческих решений используются различные инструменты, помогающие оценивать риски, производить анализ данных и прогнозировать результаты. Рассмотрим основные инструменты принятия решений в таблице 1.

**Инструменты европейской и американской моделей принятия решений**

<b>Американская модель</b>		<b>Европейская модель</b>	
Название	Описание	Название	Описание
Репрезентативная демократия	Решения принимаются через выборы, где граждане выбирают своих представителей, которые принимают решения от их имени, власть не сосредоточена в руках одного лидера мнений	Консенсус	Все участники должны прийти к согласию и поддержать принимаемое решение с помощью длительных переговоров и дискуссий
		Многоуровневое управление	Решения принимаются на разных уровнях – национальном, региональном и международном, что позволяет учесть различные потребности и интересы разных регионов и групп
Федерализм	Полномочия и ответственность разделены между федеральным правительством и штатами	Консультации и открытый диалог	Правительство принимает во внимание мнения и предложения граждан, экспертов и неправительственных организаций при принятии решений

Источник: составлено авторами на основе [3, 4].

Различия между европейской и американской моделями принятия решений:

1. В европейской модели большое внимание уделяется участию гражданского общества в принятии решений, в то время как в американской модели основное влияние имеют выбранные представители.

2. Европейская модель характеризуется большей степенью централизации и сотрудничества между различными уровнями власти, но американская основана на принципе федерализма и разделении полномочий.

3. В европейской модели стремятся достичь консенсуса между различными сторонами, а в американской решения могут быть приняты через выборы и голосование.

В процессе рационального решения проблем менеджер заботится не столько о самом решении, сколько обо всем, что связано с ним и исходит из него. Количество этапов в процессе принятия решения определяется самой проблемой. Цепочка действий следующая: «Диагностика проблем» – «Определение критериев и ограничений» – «Формирование набора вариантов» – «Оценка вариантов» – «Окончательный выбор варианта» [4].

Последовательность принятия решения в немецкой модели имеет следующий вид: «Постановка проблемы» – «Сбор информации» – «Оценка» – «Принятие решения». В европейских, преимущественно немецких фирмах

в процессе принятия управленческих решений, которые затем обретают форму приказа, не исключается дискуссия среди всех членов трудового коллектива [4].

Проанализируем отличия двух данных моделей друг от друга по тому, какие изменения они претерпевают на современном этапе на основе таблицы 2.

Таблица 2

### **Тенденции развития американской и европейской модели принятия решений**

<b>Модель</b>	<b>Тенденция</b>	<b>Описание</b>
Американская	1. Увеличение роли данных и аналитики	Аналитика помогает предсказывать будущие тренды, выявлять потенциальные риски и возможности, что позволяет принимать более обоснованные решения
	2. Переход к более гибким методам принятия решений	Использование Agile и Scrum, которые позволяют быстро адаптироваться к изменениям в бизнес-среде и принимать решения на основе непосредственной обратной связи
Европейская	1. Повышение акцента на устойчивость и социальную ответственность	Учет экологических, социальных и корпоративных аспектов в процессе принятия решений
	2. Увеличение роли заинтересованных сторон	Позволяет учесть различные мнения и интересы, что способствует созданию более устойчивых и социально ответственных решений

Источник: составлено авторами на основе [5, 6].

Обе модели принятия управленческих решений имеют свои преимущества и недостатки, и выбор подхода к принятию решений зависит от контекста и целей организации. Рассмотрим эти черты подробнее (таблицы 3, 4).

Таблица 3

### **Сравнительный анализ преимуществ и недостатков американской модели принятия управленческих решений**

<b>Преимущества</b>		<b>Недостатки</b>	
<b>Название</b>	<b>Описание</b>	<b>Название</b>	<b>Описание</b>
1. Быстрота принятия решений	Акцент на быстром анализе ситуации, выработке альтернативных вариантов и принятии решения	1. Ограниченность информации	В условиях быстрого принятия решений не всегда удается полностью оценить все аспекты ситуации и получить достоверную информацию
2. Инновационность	Активно используется дизайн-мышление и креативные техники, что способствует развитию новых идей и решений	2. Риски и неопределенность	Быстрое принятие решений может привести к непредвиденным последствиям и потере контроля над ситуацией



3. Ориентация на результат	В процессе принятия решений уделяется особое внимание определению целей и планированию действий для их достижения	3. Ограниченное участие сотрудников	Если сотрудники не имеют возможности высказывать свои мнения и предлагать свои идеи, это может привести к недовольству и снижению мотивации
4. Гибкость и адаптивность	Акцент делается на постоянном мониторинге ситуации и готовности к быстрой корректировке решений в соответствии с новыми обстоятельствами	4. Отсутствие широкого консенсуса	Быстрое принятие решений может ограничить возможность участия всех заинтересованных сторон и учета их мнений
5. Участие и мотивация сотрудников	Способствует повышению мотивации и ответственности сотрудников и развитию их лидерских навыков		

Источник: составлено авторами на основе [1, 4, 6].

Изменение и тенденции в американской и европейской моделях принятия управленческих решений на данном этапе отображают необходимость адаптироваться к быстро изменяющемуся бизнес-окружению. Увеличивается роль данных и аналитики, они переходят к гибким методам принятия решений, повышают акцента на устойчивость и социальную ответственность, учитывают мнения заинтересованных сторон, развивают цифровые технологии, адаптируясь, тем самым, к глобализации и международной конкуренции.

Таблица 4

### **Сравнительный анализ преимуществ и недостатков европейской модели принятия управленческих решений**

<b>Преимущества</b>		<b>Недостатки</b>	
<b>Название</b>	<b>Описание</b>	<b>Описание</b>	<b>Название</b>
1. Учет социальных и культурных факторов	Способствует лучшему взаимодействию с клиентами, сотрудниками и другими заинтересованными сторонами	1. Медленное принятие решений	Необходимость учета мнения различных заинтересованных сторон и социальных и культурных факторов
2. Больше внимание к устойчивости и социальной ответственности	Включает учет экологических, социальных и корпоративных аспектов при принятии управленческих решений	2. Сложность достижения консенсуса	Различные мнения и интересы могут замедлить процесс принятия решений и усложнить его реализацию

3. Большая гибкость и адаптивность	Позволяет компаниям быстро реагировать на изменения в бизнес-среде и принимать решения на основе непосредственной обратной связи от клиентов и сотрудников	3. Отсутствие инноваций	Ограничение возможности сотрудников предлагать новые идеи и предложения, так как ЛПР принимает решения единолично
4. Учет мнения заинтересованных сторон	Клиенты, сотрудники, акционеры и общественность включены в процесс принятия управленческих решений	4. Малый учет мнений сотрудников	Игнорирование ценных идей и опыта сотрудников вследствие единоличного принятия решений
5. Долгосрочная ориентация	Компании стремятся создать стабильные и устойчивые бизнес-модели, которые способны противостоять временным трудностям и изменениям в бизнес-среде	5. Риск ошибок и неэффективности	Руководители не всегда имеют полную информацию и экспертизу во всех областях деятельности организации, что может привести к принятию неправильных решений

Источник: составлено авторами на основе [2, 5, 6].

Таким образом, существуют принципиальные различия между европейской и американской моделями принятия управленческих решений.

1. Европейская модель принятия управленческих решений отличается более консенсусным подходом, что способствует более гибкому и адаптивному реагированию на изменения в бизнес-среде и созданию устойчивых организаций.

2. Американская модель принятия управленческих решений, в свою очередь, характеризуется более быстрым принятием решений, фокусом на финансовых показателях и прибыли, а также большей инновационностью и предпринимательским духом.

3. Важно учитывать культурные, социальные и экономические особенности региона, в котором действует компания, и выбирать подход, который наилучшим образом соответствует ее целям и задачам.

Наличие выявленных особенностей определяет новые направления исследования данного вопроса, в т. ч. анализ с учетом конкретных отраслей и компаний; исследование влияния европейской и американской моделей на результативность компаний и их конкурентоспособность; анализ эффективности различных подходов в различных контекстах и регионах; исследование возможностей комбинирования элементов европейской и американской моделей для достижения оптимальных результатов. Такое исследование позволит более глубоко понять особенности и преимущества

каждой модели, а также разработать рекомендации для компаний по выбору наиболее подходящего подхода к принятию управленческих решений.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ким, Ю.В. Сравнение мотивации персонала в японской и американской модели менеджмента / Ю.В. Ким, Е.В. Сумина // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2022. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnenie-motivatsii-personala-v-yaponskoy-i-amerikanskoj-modeli-menedzhmenta> (дата обращения: 16.04.2024).

2. Голобоков, А.С. Становление и развитие единой модели европейского менеджмента на современном этапе / А.С. Голобоков, А.В. Косырев // АНИ: экономика и управление. – 2017. – № 1 (18). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-i-razvitie-edinoj-modeli-evropeyskogo-menedzhmenta-na-sovremennom-etape> (дата обращения: 16.04.2024).

3. Митрофанова, И.П. Перспективные направления развития менеджмента организации / И. П.Митрофанова, А.С. Алексеева // Вестник ГУУ. – 2023. – № 10. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivnye-napravleniya-razvitiya-menedzhmenta-organizatsii>

4. Петрова, Г.И. Современная философия управления: становление и поиски объекта управленческой деятельности в условиях коммуникативной онтологии социальности // ПУСС. – 2009. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-filosofiya-upravleniya-stanovlenie-i-poiski-obekta-upravlencheskoj-deyatelnosti-v-usloviyah-kommunikativnoy-ontologii>

5. Титов, В.Н. Теория и история менеджмента : учебник и практикум для вузов / В.Н. Титов, Г.Н. Суханова. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 487 с.

6. Международный менеджмент / Под ред. С.Э. Пивоварова, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. – 2-е изд. – Санкт-Петербург, 2001. – 575 с.

Беликова Мария Сергеевна  
Студент, РЭУ имени Г. В. Плеханова  
115054, Россия, Москва,  
Стремянный переулок, 36

Belikova Maria Sergeevna  
Student, Russian Economic University  
named after G. V. Plekhanov  
115054, Russia, Moscow,  
Stremyanny lane, 36

Хоменко Екатерина Борисовна  
Д.э.н., профессор,  
РЭУ имени Г. В. Плеханова  
115054, Россия, Москва,  
Стремянный переулок, 36

Khomenko Ekaterina Borisovna  
Doctor of Economics, Professor,  
Russian Economic University  
named after G. V. Plekhanov  
115054, Russia, Moscow,  
Stremyanny lane, 36

**Верещака А.А.,  
Хоменко Е.Б.**

## **ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ВУЗАХ**

*Статья посвящена анализу особенностей принятия управленческих решений в вузах как основы реализации стратегии развития образовательной организации в современных реалиях российской сферы высшего образования. Актуальность исследования обусловлена тем, что от эффективности управленческих решений менеджеров образовательной организации зависит безопасность и устойчивость стратегического развития учреждения, результаты которого влияют на качество образовательных услуг. В работе систематизировано воздействие внутренних факторов на стратегическое управление вузом. Выявлены аспекты влияния цифровизации на управленческую деятельность. Проведен обзор основных методов принятия управленческих решений в вузах.*

**Ключевые слова:** управленческое решение, стратегическое управление вузом, методы принятия решений, цифровизация, качество управления.

**Vereshchaka A. A.,  
Khomenko E. B.**

## **FEATURES OF MANAGEMENT DECISION MAKING IN UNIVERSITIES**

*The article is devoted to the analysis of the features of management decision-making in universities as the basis for implementing the development strategy of an educational organization in the modern realities of the Russian sphere of higher education. The relevance of the study is due to the fact that the safety and sustainability of the strategic development of the institution, the results of which affect the quality of educational services, depends on the effectiveness of management decisions of managers of an educational organization. The work systematizes the impact of internal factors on the strategic management of a university. Aspects of the influence of digitalization on management activities have been identified. A review of the main methods of making management decisions in universities was carried out.*

**Keywords:** management decision, strategic management of a university, decision-making methods, digitalization, quality of management.

Принятие управленческих решений составная часть управления организацией, в том числе и учреждением высшего образования. Качество управленческих решений в современных условиях становится определяющим фактором развития вуза, обеспечивая рост его привлекательности и как работодателя, и как поставщика кадров, и как субъекта, поставляющего

результаты НИР, и как вуза, интересного для будущих абитуриентов. Совершенствование принятия обоснованных решений в системе высшего образования требует применения научного подхода к данному процессу, разработки новых моделей и методов анализа и выбора альтернатив, механизмов реализации решений и инструментов контроля.

Актуальность научного исследования на выбранную проблематику обусловлена тем, что от эффективности управленческих решений менеджеров образовательной организации (сферы высшего образования – вузов) зависит безопасность и устойчивость стратегического развития учреждения, результаты которого влияют на качество профессиональных образовательных услуг. По этой причине, целью статьи является проведение анализа характеристики и особенностей принятия управленческих решений в вузах для обеспечения стратегического развития образовательной организации в современных реалиях российской сферы высшего образования.

Хозяйственная деятельность вузов имеет важную социальную роль в российском обществе. Именно сфера высшего образования создает человеческий потенциал, реализация которого способствует социально-экономическому развитию государства. Однако в современном периоде государственной образовательной политики прослеживаются вызовы и трудности, снижающие внутренний потенциал учреждений образования. Связаны они, в первую очередь, с недостатками управления.

Особенности деятельности вузов России связаны со спецификой продукта этой деятельности – образовательной услуги в системе экономических отношений, что, безусловно, влияет на принятие управленческих решений. Это проявляется в ряде сдерживающих эффективность управления образовательной организацией факторов, в составе которых можно выделить:

1) асимметрия информации связана с тем, что оценить качество образовательной услуги перед ее личным пользованием трудно;

2) препятствие инвестированию, поскольку финансовые вложения в образовательные услуги имеет долгосрочный эффект влияния на человеческий капитал, то государство и другие участники экономической жизни страны не всегда готовы отвлекать ресурсы из текущего потребления для инвестирования в развитие образования;

3) локальный монополизм, который заключается в том, что на определенном уровне системы образования, отдельные образовательные учреждения являются монополистами на рынке образовательных услуг в рамках определенной территории.

Таким образом, экономические отношения в сфере образования характерны спецификой, отличающей данную область от других отраслей

рынков, где отношения между агентами и институтами более традиционные и неспецифические. В то же время, данные особенности делают сферу образования уникальной, что требует отдельного внимания в исследовании экономических процессов.

Система стратегического управления вузом является открытой системой, включает в качестве подсистем целевую подсистему, инфраструктурную, функциональную и управляющую, а также совокупность связей, как внутри системы, так и с внешней средой.

Процесс стратегического управления вузом включает ряд стадий, реализация которых связана с влиянием совокупности внутренних факторов – таблица 1.

Таблица 1

### Воздействие внутренних факторов на стратегическое управление вузом

Стадия	Внутренние факторы
1. Формулирование миссии и стратегическое целеполагание	Применение традиционных методов стратегирования без учета специфики объекта – вуза
2. Стратегический анализ	Определение сильных и слабых сторон вуза укрупненно без учета специфики конкретных образовательных программ и потенциала их трансформации с учетом требований работодателей
3. Формирование и выбор стратегических альтернатив	Безальтернативный выбор стратегических решений, слабо учитывающих стратегические задачи
4. Реализация стратегии	Отсутствие связи разработанной стратегии и тактики по ее практической реализации
5. Оценка результатов и контроль	Формальный подход к процедуре оценки

Источник: составлено авторами с применением материалов [1; 2].

По мнению исследователей [3; 4], управленческие решения в вузах должны учитывать влияние ряда внешних факторов, которые сегодня нельзя игнорировать:

1) сокращение количества абитуриентов, вследствие смещения приоритетов в обществе и влияния «демографической ямы»;

2) изменение географии в сотрудничестве с иностранными вузами-партнерами;

3) уменьшение количества бюджетных мест по социально-гуманитарным направлениям и специальностям и соответствующее сокращение финансирования;

4) рост требований к электронной информационно-образовательной среде в условиях нехватки мощностей и отставания технологической базы;

5) повышение значимости цифровых компетенций персонала в обществе;

б) ограниченных возможности для публикации результатов научных работ в индексируемых зарубежных изданиях.

Для обеспечения успешного развития образовательной организации необходимо преодоление необходим комплексный подход к разработке управленческих решений. Эффективность и конкурентоспособность организации сферы высшего образования зависит от качества управленческой деятельности. Важно грамотное применение всего арсенала методологии разработки управленческих решений с учетом конкретной стадии. Это позволяет определить ключевые факторы, влияющие на эффективность хозяйственной деятельности образовательной организации, и применять исходя из этого обоснованные стратегические решения [5].

В качестве перспектив для совершенствования принятия управленческих решений в вузах, стоит отметить применение следующих методов, которые не в полной мере используются в вузовской управленческой практике – таблица 2.

Таблица 2

**Состав основных методов принятия управленческих решений в вузе**

<b>Метод принятия управленческих решений</b>	<b>Особенность</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Возможности</b>
1. Построение дерева решений	- позволяет наглядно определить причинно-следственные связи между различными факторами с помощью диаграммы Исикавы	- простота, - наглядность, - динамичность, - интерактивность	- анализ ситуации на ранней стадии принятия решений
2. Построение эконометрических моделей	- сокращение субъективную составляющую за счет факторного анализа	- учет взаимосвязи факторов и результатов управленческих решений	- прогнозирование результатов реализации принятого решения
3. Стратегический анализ	- выявление наиболее острых проблем, решение которых способствуют совершенствованию деятельности вуза	- учет долгосрочных последствий принимаемых решений	- используются в управлении вузом для определения точек «боли»
4. Мозговой штурм	- открытое обсуждение ситуации и генерация идей о решении имеющихся проблем	- позволяет изучить различные варианты решения проблем	- активное участие членов ППС в управлении
5. Метод Дельфи	- факторный анализ с применением регрессионной модели	- количественная оценка эффективности и привлекательности альтернативных решений	вузом привлечение возможностей экспертного сообщества

Источник: разработана авторами с применением материалов [6, 7].

В настоящее время одним из перспективных направлений для совершенствования управления российскими вузами в целях преодоления современных вызовов, является цифровизация. Чтобы цифровые технологии были максимально эффективно интегрированы в образовательные процессы организации, стимулируя ее стратегическое развитие, необходимо принятие комплекса управленческих решений направленных на повышение информационной культуры обучающихся, повышения цифровой грамотности персонала вузов, цифровой трансформации учебно-методического обеспечения, разработка системы мотивации и стимулирования педагогов к расширению практики применения цифровых технологий в учебной, учебно-методической и научной работе.

Таким образом, совершенствование управления в российских вузах сегодня должно осуществляться в направлении преодоления имеющихся барьеров посредством повышения качества предоставления образовательных услуг и эффективности хозяйственной деятельности. Приоритетным направлением преодоления вызовов в развитии системы высшего образования является цифровизация процессов в образовательной организации, развитие цифровых навыков административного персонала, профессорско-преподавательского состава и учебно-вспомогательного персонала, широкое внедрение цифровых технологий в образовательные процессы.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Жданович, Л.С. Отечественные теории в сфере стратегического управления образовательными организациями // Наукосфера. – 2021. – № 11-2. – С. 189-193.

2. Маслова, Л.Д. Этапы технологии разработки стратегии развития вуза // Проблемы современной экономики : материалы II Междунар. науч. конф. (октябрь 2012 г.). – Челябинск : Два комсомольца, 2012. – С. 170-172. – URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/56/2628/> (дата обращения: 15.04.2024).

3. Задорина, М.А. Стратегическое управление образовательными организациями высшего образования в условиях изменения макросреды / М.А. Задорина, К.И. Корсун // Современные проблемы науки и образования. – 2022. – № 6-1. – URL: <https://s.science-education.ru/pdf/2022/6-1/32351.pdf> (дата обращения: 18.04.2024).

4. Хоменко, Е.Б. Цифровая экономика: новые компетенции и актуальные для современной молодежи навыки / Е.Б. Хоменко, Е.В. Борнякова // Вестн. удм. ун-та. Сер. Экономика и право. – 2022. – Т. 32, вып. 1. – С. 95-101.



5. Ясницкая, Я.С. Возможности использования инструментов стратегического анализа и управления в образовательной организации // *Фундаментальные исследования*. – 2022. – № 2. – С. 73-78.

6. Кочеткова, М.А. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений // *Форум молодежной науки*. – 2021. – Т. 2. – № 1. – С. 39-42.

7. Иванова, И.Г. Принятие управленческих решений, методы и инструменты / И.Г. Иванова, В.А. Савина // *Деловой вестник предпринимателя*. – 2023. – № 1 (11). – С. 53-56.

Верещака Андрей Александрович  
Аспирант, РЭУ имени Г. В. Плеханова  
115054, Россия, Москва,  
Стремянный переулок, 36

Vereshchaka Andrey Alexandrovich  
Postgraduate student,  
Russian University of Economics  
named after G. V. Plekhanov  
115054, Russia, Moscow,  
Stremyanny lane, 36

Хоменко Екатерина Борисовна  
Д.э.н., профессор,  
РЭУ имени Г. В. Плеханова  
115054, Россия, Москва,  
Стремянный переулок, 36

Khomenko Ekaterina Borisovna  
Doctor of Economics, Professor,  
Russian University of Economics  
named after G. V. Plekhanov  
115054, Russia, Moscow,  
Stremyanny lane, 36

**Власикова К.А.,  
Ватутина Л.А.**

## **ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ТЕХНОПАРКОВ г. МОСКВЫ**

*В статье проведен анализ текущего состояния технопарков г. Москвы, в результате которого авторами были выявлены причины, влияющие на успешное функционирование столичных технопарков, а также основные направления и перспективы их развития в регионе. Авторами сделан вывод о том, что ключевым условием развития технопарков является высокий научно-исследовательский и образовательный потенциал территории их размещения.*

**Ключевые слова:** *инновационная инфраструктура, инфраструктура поддержки, малый и средний бизнес, меры государственной поддержки, технопарк*

**Vlasikova K. A.,  
Vatutina L. A.**

## **THE MAIN DIRECTIONS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF TECHNOPARKS IN MOSCOW**

*The article analyzes the current state of technoparks in Moscow, as a result of which the authors identified the causes affecting the successful functioning of the capital's technoparks, as well as the main directions and prospects for their development in the region. The authors conclude that the key condition for the development of technoparks is the high scientific, research and educational potential of the territory where they are located.*

**Keywords:** *innovation infrastructure, support infrastructure, small and medium-sized businesses, government support measures, technopark.*

В настоящее время вопросы государственной поддержки предприятий малого и среднего бизнеса, выпускающих наукоемкую и высокотехнологичную продукцию, особенно актуальны в условиях антироссийских санкций. Свообразными точками инновационного роста и опережающего развития выступают технопарки, в том числе расположенные в черте города Москвы.

Ключевой задачей технопарков является создание таких условий для ведения инновационной деятельности, при которых субъекты малого и среднего предпринимательства (МСП) могут функционировать в инновационной сфере в условиях повышенного риска, который всегда имеет место при создании новых технологий. Для того, чтобы ориентироваться

именно на разработку инноваций и их внедрение существуют управляющие компании, которые выбираются на конкурсной основе. Также необходимо иметь научно-техническую составляющую, место которой и занимают научно-исследовательский институт (НИИ), либо научные лаборатории. На конкурсной основе выбирают специализированную управляющую компанию для управления технопарком.

Первым российским технопарком стал созданный еще в начале 1990-х технопарк «Томский научно-технологический парк». В дальнейшем количество технопарков ежегодно росло [1].

Основной задачей создания технопарков является решение проблем государственной поддержки субъектов МСП, а также производство высокотехнологичной продукции. Однако, одной из преимущественно значимых задач для государства является именно проведение экономических структурных изменений регионов, как залог успешного экономического будущего для всей страны, а не только центрального региона. В целом по России функционирует 115 технопарков в 39 регионах, в том числе 45 находятся на территории г. Москвы. В Москве больше всего сконцентрировано технопарков (39%) [2]. Наличие большего количества технопарков в г. Москве можно объяснить следующими основными причинами:

Компании или ИП, включенные в реестр резидентов технопарка и пользующиеся инфраструктурой технопарка, называются резидентами. В качестве безусловных преимуществ, они могут воспользоваться арендой помещения или оборудования, а также арендовать землю под строительство. Резиденты из мер господдержки, которые помогает получить технопарк, имеют право на льготные кредиты, а также на получение квалифицированной консультационно-юридической помощи.

Положительной тенденцией можно назвать ежегодное увеличение резидентов технопарков 2020 года. Однако в 2022 году количество резидентов сократилось с 5934 в 2020 году до 3134 в 2022 году, что связано с наступлением, прежде всего, кризисных явлений – прирост составляет около 10% и на конец 2022 года Более 90% резидентов являются представителями малого и среднего предпринимательства [2].

Технопарки повышают и свою бюджетную эффективность. За последние 8 лет объем налоговых поступлений увеличился в четыре раза: с 30,4 млрд руб. в 2014 г. до 132,8 млрд руб. в 2022 г. Выручка резидентов технопарков выросла на 369,9 млрд руб и составила на конец 2022 г. 508,4 млрд руб. Темп роста выручки за период 2014-2022 гг. составил 367% [2].

При этом на сегодняшний день в России есть ряд препятствий успешной коммерциализации науки, технопарков и инновационных продуктов – рисунок 1.



**Рис. 1. Обстоятельства, препятствующие коммерциализации науки, технопарков и инновационных продуктов в России**

Технопарки представляют собой площадку, оснащенную промышленной и технологической инфраструктурой. На территории такой площадки предприятия могут организовать и/или развивать свою деятельность в сфере промышленного производства и инноваций.

В настоящее время выделяют пять видов технопарков: промышленный, агропромышленный, экотехнопарк, в сфере электронной промышленности и в сфере высоких технологий. С 2014 года, как только в Москве появилось шесть технопарков, началось активное планирование строительства следующих. Уже тогда были заняты территории специально для технопарков (503,6 тыс кв<sup>2</sup>). Так же появились рабочие места, которые достигли отметку в 7000 рабочих мест.

В 2023 году в Москве был присвоен статус технопарка сразу шести площадкам, что является безусловным рекордом. В новом статусе теперь «Останкино» (деятельность в области телевизионного вещания), «Мосмедпарк» (медицинские и фармацевтические технологии), «Калибр-Техно» и «Семеновский» (информационные технологии). Так же еще две площадки находятся в стадии присвоения данного статуса [3].

Весной 2023 года Правительство РФ утвердило Концепцию технологического развития РФ до 2030 гг. Согласно данной Концепции, в России до 2030 гг. должны быть созданы условия для создания высокотехнологичного инновационного производства. В Концепции так же отражены приоритетные отраслевые направления, на которых должно быть сфокусировано внимание производителей и разработчиков.

Московский инновационный кластер (МИК) создает в Москве условия для развития высокотехнологичного предпринимательства [4]. Деятельность МИК направлена на формирование соответствующих условий для компаний, которые заинтересованы в создании новых продуктов, а также стартапов. В 2023 гг. кластером (МИК) было проведено исследование, которое помогло определить наиболее приоритетные направления деятельности в технопарках г. Москвы. Некоторые уже сейчас развиваются в столице, например: ИИ (нейросети и искусственный интеллект), технологии обработки и передачи данных, технологии в сфере энергетики, кибербезопасность, микроэлектроника, биотехнологии и фармацевтика, новые материалы.

На данный момент в Москве ведут деятельность 45 технопарков, а в 2021 было 27 действующих технопарков [3]. На рисунке 2 выделено 9 основных направлений, по которым ведется работа в технопарках г. Москвы.



**Рис. 2. Специализация технопарков Москвы 2024 г. [2]**

Всего было проанализировано 45 технопарков, данные по которым представлены на официальном сайте Мэра Москвы. Многоотраслевые технопарки представлены в каждом из соответствующих направлений. В раздел «Другое» были включены узкоспециализированные направления технопарков, такие как «Останкино», ориентированный на область телевизионного вещания, а также «Союзмультфильм», занимающийся анимацией и мультипликацией.

В 2021 гг. приоритетными направлениями технопарков Москвы были электроника и микроэлектроника (15%), приборостроение (15%)

и информационные технологии (11%). В 2024 г. количество технопарков, которые специализируются в сфере IT выросло на 7% (всего 18%). Данное направление стало самым востребованным в текущем году. При этом не менее значимым осталось направление электроники и микроэлектроники (16%), приборостроения (10%) и энергетики (10%) [2].

Арендую помещение у технопарка, предприятие становится «резидентом» этого технопарка, и помимо самого места и технического оборудования, с помощью чего можно проводить исследования и испытания и т. д., резидент также имеет право на льготы и поддержку со стороны государства.

В настоящий момент выделяют следующие проблемы развития и функционирования национальных технопарков: нет единой и систематизированной оценки эффективности деятельности технопарковых структур в России; отсутствуют четкие критерии для определения статуса технопарка. По своей сути технопарк – это не просто аренда помещений и оборудования, это синтез НИИ (научно-исследовательский институт) и предприятия. Из чего вытекает еще одна проблема: слабая ориентированность на коммерциализацию инноваций.

Проведенный анализ позволяет заключить, что формирование технопарков является одним из важных направлений государственной инфраструктурной поддержки МСП. Важно отметить, что В. В. Путин в своем послании Федеральному собранию заявил, что количество индустриальных технопарков в России увеличится к 2030 году, как минимум, на 100. По нашему мнению, создание условий для успешной деятельности технопарков не может ограничиваться установлением только налоговых, арендных и других преференций и льгот. Ключевым условием для успешного формирования и развития технопарков является научно-исследовательский и образовательный потенциал территории их размещения.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Хоменко, Е.Б. Государственная поддержка малого предпринимательства в условиях цифровой экономики: монография / Е.Б. Хоменко, И.В. Матвеева, Л.А. Ватутина. – Москва : РУСАЙНС, 2020 – 170 с. (дата обращения: 05.04.2024).
2. Технопарки России – 2023: ежегодный бизнес-навигатор / А.А. Ахматов и др.; Редакционная коллегия: А.Н. Козловский, И.А. Куликов, М.А. Лабудин; Ассоциация кластеров, технопарков и ОЭЗ России: АКИТ РФ, 2023 – 96 с.

3. Официальный сайт Мэра Москвы // Наука и инновации/ Шесть столичных площадок получили в прошлом году статус технопарков. 16.01.2024 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.mos.ru/news/item/134273073/> (дата обращения: 02.05.2024).

4. Козлов, И. Стратегические инновации: какие разработки меняют облик Москвы // Журнал РБК. – 18 декабря 2023. – С. 96-99.

Власикова Ксения Алексеевна  
Студент, Московский  
политехнический университет  
107023, Россия, Москва,  
ул. Большая Семеновская, 38

Vlasikova Ksenia Alekseevna  
Student, Moscow Polytechnic University  
107023, Russia, Moscow  
Bolshaya Semenovskaya st., 38

Ватутина Лариса Алексеевна  
К.э.н., доцент, Московский  
политехнический университет  
107023, Россия, Москва  
ул. Большая Семеновская, 38

Vatutina Larisa Alekseevna  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Moscow Polytechnic University  
107023, Russia, Moscow  
Bolshaya Semenovskaya st., 38

**Волков А.С.**

## **КРЕДИТНЫЕ РИСКИ И СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ ИМИ**

*Для наиболее эффективного управления кредитным риском кредитор должен осуществлять систематический анализ, направленный на выявление и оценку величины риска. В данной статье изучено определение кредитных рисков и основные способы управления кредитными рисками. Также рассмотрены главные методы управления кредитным риском.*

**Ключевые слова:** кредитные риски, кредитор, заемщик, рыночная экономика, прибыли и убытки, обязательства.

**Volkov A. S.**

## **CREDIT RISKS AND METHODS OF CREDIT RISK MANAGEMENT**

*For the most effective credit risk management, the creditor should carry out a systematic analysis aimed at identifying and assessing the magnitude of the risk. This article examines the definition of credit risks and main methods of credit risk management. The main methods of credit risk management are also considered.*

**Keywords:** credit risks, creditor, borrower, market economy, profit and loss, liabilities.

Кредитные риски играют важную роль в деятельности финансовых учреждений и имеют значительное влияние на экономику в целом. Понимание и эффективное управление этими рисками становится все более актуальной задачей в условиях современной рыночной экономики. Неэффективное управление кредитными рисками может привести к серьезным последствиям, включая финансовые потери, банкротство и даже финансовые кризисы. В связи с этим, изучение различных способов управления кредитными рисками является важной задачей с точки зрения обеспечения финансовой устойчивости и устойчивого развития финансовой системы.

Кредитные риски являются неотъемлемой частью деятельности банков и других финансовых учреждений. Они представляют собой вероятность возникновения у кредитора убытков в случае неспособности заемщика погасить в срок имеющуюся задолженность по основному долгу и начисленным процентам [1].

Кредитные риски могут возникнуть при предоставлении банком средств заемщику или при других операциях, приравненных к ссудным, а также



отражающихся на балансе. Кроме того, кредитный риск появляется в результате некоторых операций, которые являются забалансовыми.

К причинам возникновения кредитного риска на уровне отдельной ссуды относятся:

- неспособность заемщика к созданию денежного потока, необходимого для возврата и обслуживания долга;
- риск ликвидности залога;
- риск невыполнения обязательств третьими лицами, ответственными по ссуде;
- моральные и этические характеристики заемщика.

К причинам возникновения кредитного риска на уровне кредитного портфеля кредитора относятся:

- чрезмерная концентрация кредитов в одном из секторов экономики;
- чрезмерная диверсификация по многим отраслям экономики;
- изменение курсов валют – для кредитов, выданных в иностранной валюте;
- несовершенная структура кредитного портфеля, сформированного с учетом потребностей клиентов, а не самого кредитора;
- уровень квалификации персонала.

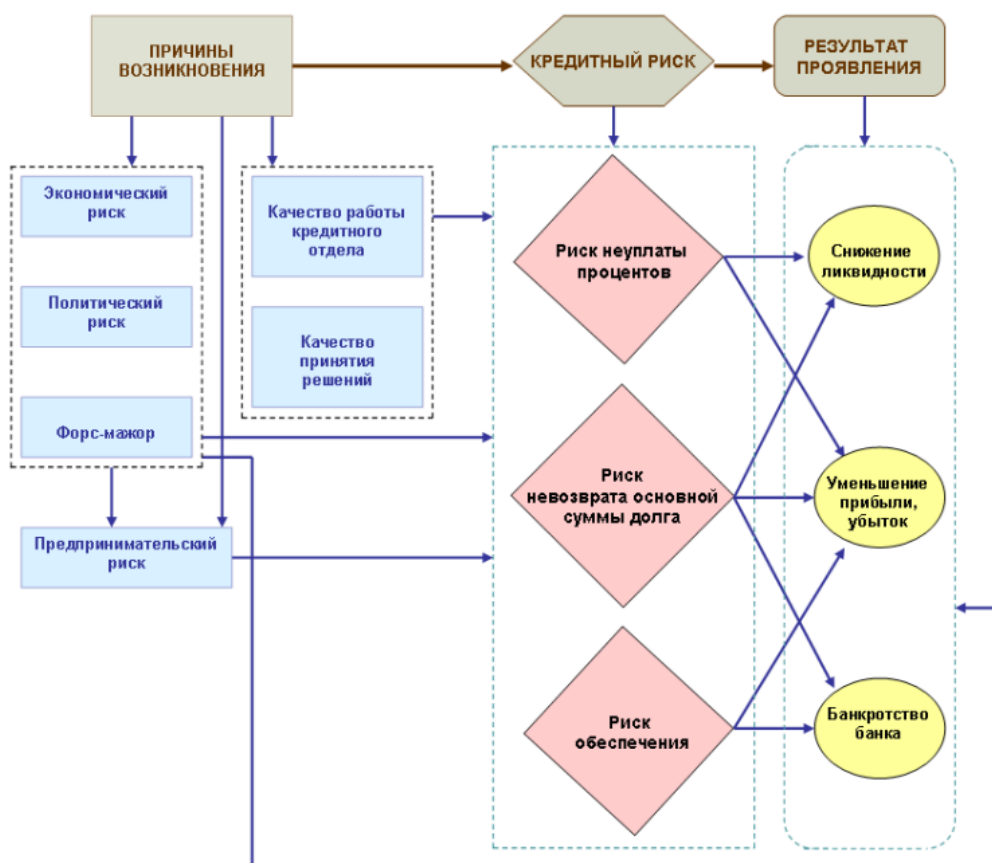
На рис. 1 представлена взаимосвязь кредитного риска с событиями, происходящими в процессе кредитования, по следующей схеме: причины возникновения → кредитный риск → результат проявления.

По источнику проявления выделяют следующие группы кредитных рисков:

1. Внешний риск – риск контрагента, который обусловлен платежеспособностью, надежностью контрагента, вероятностью объявления им дефолта и потенциальных потерь в случае дефолта.

К внешним кредитным рискам относят следующие: социальный, инфляционный, политический, макроэкономический, отраслевой, региональный, риск законодательных изменений, риск изменения процентной ставки.

2. Внутренний риск – риск кредитного продукта, связан с индивидуальными характеристиками кредитного продукта, а также с возможными потерями.



**Рис. 1. Возникновение и проявление кредитного риска [2]**

К внешним кредитным рискам относят следующие: тип рыночной стратегии, уровень руководства на всех уровнях банка, разработка новых кредитных продуктов, а так же их предложение и продвижение, квалификация и навыки персонала, качество технологий, состав и устройство кредитного портфеля т. д.

В качестве основных целей управления кредитными рисками предложены следующие:

- предупреждение риска, которое возникает в процессе ликвидации предпосылок его возникновения;
- поддержание кредитного риска на определенном уровне;
- минимизация риска.

Методы управления рисками – это способы воздействия на риски с целью их дальнейшего снижения. В соответствии с этим, методы управления кредитным риском подразумевают способы воздействия на кредитный риск с целью его снижения [3].



**Рис. 2. Методы управления кредитным риском в банковском риск-менеджменте**

Методы управления кредитными рисками делятся на две группы: передача риска третьему лицу и оставление риска на собственном удержании (рис. 2).

Один из методов управления кредитными рисками – диверсификация портфеля кредитов. Данный метод применяется лишь к портфелю активов. Одним из главных условий применения диверсификации в качестве метода управления кредитным риском является наличие в портфеле активов инструментов с отрицательной или слабой положительной корреляцией. Исследуя остальные методы управления кредитным риском необходимо сказать, что они применяются к индивидуальному активу, а именно, к ссуде конкретного заемщика.

Другой метод – резервирование. Резервирование как метод управления кредитным риском ставит своей целью возмещение материального ущерба кредитора в случае проявления риска. С целью компенсации возможных потерь кредитор формирует собственные средства (капитал), а также обязательные резервы на возможные потери по ссудам и другим активам, подверженным кредитному риску. Создаваемые резервы относятся на расходы кредитора, что подразумевает включение в цену кредита платы клиента за риск кредитора.

Лимитирование, в отличие от резервирования, ставит своей целью уменьшить проявление риска путем ограничения абсолютной величины ссуды, подверженной кредитному риску. Лимитирование по своему экономическому смыслу представляет собой установление внутренних нормативов кредитных операций, являющееся элементом управления кредитным риском в коммерческом банке.

Страхование – метод снижения кредитных рисков, при котором риски передаются страховщику или гаранту. Страхование требует отвлечения

дополнительных ресурсов в виде уплаты страховой премии страховщику, при этом страхователем выступает заемщик, а выгодоприобретателем – кредитор.

В отличие от страхования, при хеджировании риск передаётся не страховщику или гаранту, а участникам финансового рынка путём заключения сделок с использованием производных финансовых инструментов (форварды, фьючерсы, опционы, свопы и т. д.).

Обеспечение – способ снижения кредитных рисков, при котором банк может реализовать его в случае расторжения договора с клиентом, при переуступке требований или в случае наступления страхового случая.

Также существует балльно-весовой метод управления кредитным риском, который заключается в анализе отчетности и расчете финансовых показателей, каждому из которых присваиваются балл и весовой коэффициент. Сумма полученных баллов умножается на весовой коэффициент и выводится результат, согласно которому заемщику присваивается личный рейтинг. Преимуществом данного метода считается его доступность использования, поскольку большая часть данных взята из отчетности, а в качестве недостатка считается невозможность написания единой методики.

Другим методом управления кредитным риском является метод математической статистики, который предлагает отнести кредит к одной из существующих категорий качества. Данные по категориям заемщиков обобщаются за длительный период времени, а затем классифицируются по группам в соответствии с их рейтингом, который используется в качестве данных рейтинговых агентств или внутренних рейтингов банка.

Однако независимо от того, какие методы используют банки, цель для всех одна – классифицировать заемщика по категории качества ссуды и выявить факторы, которые могут негативно повлиять на его финансовое положение [4].

В целом, эффективное управление кредитными рисками требует комплексного подхода, включающего в себя разнообразные методы и инструменты. Понимание и анализ кредитных рисков позволяют финансовым учреждениям минимизировать потенциальные убытки и обеспечивать стабильность своей деятельности.

Результаты исследования показали, что эффективное управление кредитными рисками требует комплексного подхода, включающего в себя не только анализ кредитоспособности заемщиков, но и построение диверсифицированного кредитного портфеля. Кроме того, важным инструментом управления кредитными рисками являются страхование, позволяющие переложить часть рисков на страховые компании.

Существует несколько основных методов к управлению кредитными рисками, включая минимизацию рисков путем диверсификации портфеля, резервирования, лимитирования, передачи риска третьим лицам. Также важным элементом является мониторинг и оценка кредитных рисков на регулярной основе с использованием современных аналитических инструментов.

Исследование кредитных рисков и способов управления ими позволяет сделать вывод о необходимости системного подхода к данной проблеме. Эффективное управление кредитными рисками требует не только использования разнообразных методов и инструментов, но и постоянного мониторинга и оценки с целью своевременного реагирования на изменяющиеся условия рынка и финансовой среды.

Таким образом, понимание и управление кредитными рисками является важным элементом обеспечения финансовой устойчивости и эффективного функционирования финансовых учреждений. Дальнейшие исследования в этой области могут способствовать развитию более эффективных методов управления кредитными рисками и повышению уровня финансовой безопасности.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Солдатенкова, И. Кредитный риск / Солдатенкова И. [Электронный ресурс] // Банки.ру : [сайт]. – URL: [https://www.banki.ru/wikibank/kreditnyi\\_risk/](https://www.banki.ru/wikibank/kreditnyi_risk/) (дата обращения: 05.05.2024).
2. Ковалёв, П.П. Банковский риск-менеджмент [Текст] / Ковалёв П.П. – 3-е изд. – Москва: КУРС, 2024. – 380 с.
3. Тарханова, Е.А. Кредитный риск в системе управления рисками в банковской деятельности [Текст] / Тарханова Е.А., Пастухова А.В. // Молодой ученый. – 2014. – № 6 (65). – С. 499-501.
- 4 . Монахов, А.Ю. Методы управления кредитным риском в банковском риск-менеджменте [Текст] / Монахов А.Ю., Татарович А.В. // Молодой ученый. – 2015. – № 6 (86). – С. 434-437.

Волков Александр Сергеевич  
Студент, ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Volkov Alexander Sergeevich  
Student, Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk,  
Universitetskaya st., 1

**Головина О.Д.,  
Воробьева О.А.**

## **ПОДГОТОВКА СОВРЕМЕННЫХ КАДРОВ ДЛЯ БИЗНЕСА**

*Статья посвящена особенностям подготовки и переподготовки специалистов в области менеджмента. Рассматриваются актуальные профессиональные компетенции, которыми должен владеть специалист в области управления современными компаниями. Обосновывается необходимость освоения цифровых компетенций. Анализируются активные методы обучения, а также возможные дистанционные образовательные технологии.*

**Ключевые слова:** образовательная программа, компетенции, менеджеры, цифровые технологии, цифровая экономика, методы обучения

**Golovina O. D.,  
Vorobyova O. A.**

## **PREPARATION OF MODERN PERSONNEL FOR BUSINESS**

*The article is devoted to the peculiarities of training and retraining of specialists in the field of management. The topical professional competencies that a specialist in the field of management of modern companies must possess are considered. The necessity of mastering digital competencies is substantiated. Active learning methods are analyzed, as well as possible distance learning technologies.*

**Keywords:** educational program, competencies, managers, digital technologies, digital economy, teaching methods

В нынешних условиях ощущается острая нехватка в новых руководителях и новых управленческих технологиях практически на всех уровнях национальной экономики (предприятия и организации, отрасли, регионы). Современный бизнес предъявляет изменившиеся требования к менеджерам, что касается, прежде всего, формирования профессиональных и цифровых компетенций. На наш взгляд, решить обозначенную проблему возможно в системе дополнительного профессионального образования по направлению «Менеджмент».

Образовательная программа должна принимать во внимание общественные потребности. В частности, ее содержание ориентировано на учет следующих факторов:

– необходимость подготовки специалистов для субъектов экономики России, способных реализовывать национальные проекты (программы) на региональном уровне в области цифровой экономики, новых технологий, социальной сферы, развития малого и среднего предпринимательства. Такие

специалисты должны знать методы увеличения производительности труда, эффективного инвестирования, импортозамещения, поддержки экспорта и др.;

- формирование резерва управленческих кадров, способных эффективно действовать в условиях цифровой экономики;

- необходимость разработки, внедрения проектов развития организаций на основе инновационного подхода;

- интеграция России в мировую экономику путем подготовки специалистов, способных развивать кооперацию между российскими и зарубежными организациями.

Учитывая вышеизложенное, в результате освоения новых компетенций современный руководитель сможет обеспечить повышение качества управления, увеличение конкурентоспособности компании, и, как следствие, повышение эффективности ее деятельности. Это, в свою очередь, способствует социально-экономическому развитию отраслей и регионов.

В нашем представлении модель компетенций специалистов, обучающихся в системе переподготовки, представляет набор взаимосвязанных знаний, умений, навыков и ценностей, необходимых ему для эффективной профессиональной деятельности.

По мнению авторов, для современного менеджера актуальными являются такие профессиональные компетенции, как [1]:

- осознание новой экономической реальности, связанной с формированием цифровой экономики, понимание механизмов ее влияния на деятельность компании;

- знание методов экономического анализа и умение его осуществлять применительно к объекту своей профессиональной деятельности;

- умение проводить стратегический анализ и обосновывать выбор стратегии, оценивать конкурентоспособность организации, ее поведение на рынке;

- обоснование выбора управленческого решения, используя различные методы анализа;

- владение навыками построения деловых процессов (бизнес-процессов), умение применять методы их реорганизации;

- способность использовать цифровые технологии для анализа маркетинговой информации и конъюнктуры рынка, осуществления маркетинговых исследований, на основе которых разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности компании;

- способность разрабатывать и реализовывать проекты и программы внедрения технологических, маркетинговых и продуктовых инноваций, владеть современными технологиями управления проектами;

- прогнозирование последствий влияния инвестиционных, инновационных решений на капитализацию компании;
- способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, обладать навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов);
- владение навыками применения управленческих функций на основе современных цифровых технологий;
- способность к формированию партнерских отношений с российскими партнерами и зарубежными организациями.

К цифровым компетенциям в системе дополнительного образования в сфере менеджмента можно отнести:

- способность применения инфокоммуникационных технологий для свободной ориентации в цифровом пространстве, общественного взаимодействия, решения задач цифровизации в своей профессиональной деятельности;
- понимание возможностей и ограничений современных информационно-коммуникационных технологий;
- способность работы с базами данных, осуществление профессиональной деятельности на основе цифровых технологий (умение работать с информацией, принимать решения на основе больших данных).

Образовательные результаты обучения в области формирования цифровых компетенций:

- разработка бизнес-моделей на основе современных цифровых технологий, использование цифровой инфраструктуры;
- понимание современных трендов цифровой перестройки бизнеса и умение использовать в практической деятельности новые цифровые бизнес-платформы;
- освоение перспективных направлений, понимание угроз и возможностей, учет новых возникающих рисков применения информационных технологий в бизнесе, экономике и обществе в целом (искусственный интеллект, нейротехнологии, VR и AR, инновационные вычислительные технологии, машинное обучение, робототехника и пр.);
- способность использовать знания цифровых технологий и их тенденций при выработке стратегии цифровой модернизации компании;
- навыки постановки целей и задач специалистам в сфере информационных технологий (цифровизации деловых процессов, машинного обучения, анализа данных), умение объяснять полученные данные, принимать решения на основе их анализа;



– понимание базовых систем цифрового сопровождения управленческой деятельности.

Предполагаемые результаты обучения согласно программе дополнительного образования в итоге – это основополагающие компетенции, которые формируются у слушателя. Безусловно, что сформированные знания, умения и навыки должны быть проверяемы. С этой целью используются различные методы измерения образовательных результатов. К ним, в частности, относятся различные формы тестовых заданий с использованием компьютеров, междисциплинарное тестирование, эссе, анализ и коллективный разбор ситуации из практики слушателей – одnogруппников, контекстная задача, практическая разработка, эксперимент, творческая работа, заключение на проект, кросс-рецензирование, управленческие поединки, деловые симуляции и компьютерные тренажеры.

Одним из важных вопросов организации системы переподготовки современных специалистов являются применяемые образовательные технологии [2]. В процессе реализации программы дополнительного образования менеджеров можно отметить два основных вида дистанционных образовательных технологий:

1. Синхронное электронное обучение – преподаватели и слушатели взаимодействуют между собой в режиме реального времени. При этом участники образовательного процесса физически отдалены. Примерами такого обучения являются онлайн-лекции, видеоконференции (в т. ч. мастер-классы), вебинары, прямой эфир в социальных сетях.

2. Асинхронное электронное обучение – для обучения, получения необходимых материалов слушатели применяют разнообразные электронные ресурсы. Данная образовательная технология основана на несовпадении во времени, т. е. подразумевает, по большому счету, самостоятельную работу с учебными материалами. Слушатель может осуществлять обучение в индивидуальном темпе, будь то выполнение заданий, обмен мнениями, выдвижение идей и т. п. Никто не привязан к месту и времени. В таком виде обучения привлекает свободный график. Примерами асинхронного обучения являются аудио- и видео-лекции, мультимедийные курсы, обучающая рассылка через электронную почту, блоги, дискуссионные клубы, интернет-форумы и пр.

У каждого вида обучения есть свои преимущества и недостатки. Хотя считается, что синхронный формат более эффективен, нежели асинхронный, так как в реальном времени концентрация внимания обучающихся выше.

Обычно первый вид ДОТ применяют при получении первичных знаний по дисциплине, при проведении тестирования, оценке компетенций. Также синхронный формат используется при необходимости социального

взаимодействия участников, например, проведении дискуссии, формировании совместного видения на проблему, информационном обмене контентом и т. п.

Современная подготовка и переподготовка специалистов в области менеджмента подразумевает большое разнообразие методов обучения. Учитывая специфику профессиональной деятельности, огромное значение имеют активные методы обучения. Вовлеченность, творческий поиск, неоднозначность решений, креативность, продуктивность – вот отличительные особенности таких методов. Рассмотрим их подробнее:

– игровые методы, которые позволяют специалистам совершенствовать умения и навыки, формировать и развивать компетенции, приобретать опыт управленческой работы. К игровым методам можно отнести:

– деловые игры, деловые симуляции и тренажёры (обычно с включением компьютерных имитационных моделей), которые используются для воспроизведения в учебном процессе сложной структуры управленческих функций, аналогичных реальной действительности;

– ролевые игры, представляющие собой разыгрываемые участниками ситуаций реальной действительности, как правило, построенные на конфликте сторон. Ролевые игры используются, прежде всего, для демонстрации и освоения участниками гибких навыков;

– тренинг – организованное многократное повторение специалистами заданных действий, анализ результатов и их совершенствование с целью формирования у них умений и навыков работы;

– анализ конкретных ситуаций (метод кейсов, от англ. case – «случай») – изучение специалистами ситуаций, основанных на описании конкретного опыта принятия управленческих решений и организация коллективного анализа специалистами возникающих проблем и предпринимаемых действий. Цель такого метода – моделирование ситуаций, возникающих в управленческой деятельности компаний. При этом отрабатываются умения, формируются навыки стратегического мышления, анализа проблемных ситуаций, принятия управленческих решений. В процессе анализ конкретных ситуаций, по результатам их разбора можно оценить способности, личностные и функциональные компетенции слушателя. Следовательно, метод кейсов – это активная форма обучения менеджменту, в котором описываются реальные современные или исторические ситуации. Эксперты считают, что данный метод позволяет формировать и оценивать важные компетенции руководителей на протяжении всего процесса обучения: принятие решений в условиях риска и неопределенности, коммуникабельность, умение расставлять приоритеты, выявлять и анализировать альтернативы управленческих решений, лидерство, навыки работы с большим объемом информации и т. п.;

– экспертные консультации и мастер-классы – обмен опытом между самими специалистами, консультации с экспертами, приглашенными практикующими специалистами, руководителями и консультантами в сфере управления, представителями организаций-работодателей;

– социальное обучение (social learning) – обучение новым навыкам через процесс социального взаимодействия в группе. Происходит обмен опытом, информацией. Возможна коллаборация между участниками обучения, а также совместная разработка контента. Все это, безусловно, происходит с использованием современных цифровых технологий (например, через социальные сети, интерактивные дискуссии). Данный вид обучения применяется для обогащения и расширения границ понимания многообразия управленческих ситуаций, а также рефлексии слушателей;

– обучение действием (action learning) – эффективное средство обучения и развития управленческих компетенций. Это совокупность методов, когда обучающиеся работают над реальными задачами, бизнес-ситуациями, при этом учатся друг у друга. Результат не всегда предсказуем. Все зависит от степени слаженности группы слушателей, их взаимопонимания. Совместное решение управленческих ситуаций, рефлексия результатов позволяет совершенствовать процесс принятия решений, улучшает качество решений, разрабатываемых группой обучающихся. Использование данного метода возможно как в индивидуальном, так и групповом виде. Работа над мини-проектами, учебные семинары, проведение мини-исследований, структурирование собственного опыта, его анализ, корректировка собственных действий – все это формирует ключевые компетенции менеджера;

– другие интерактивные методы – компьютерные симуляции, дискуссии, мозговой штурм, деловая игра, тренинг, хакатон (специалисты (командами) на время решают какую-нибудь проблему, соревнуясь друг с другом. Цель – повысить квалификацию специалистов), буткэмп (интенсивный формат подготовки с максимальным погружением в предмет за короткий срок), митап (неформальная встреча специалистов с целью обсуждения заданной темы, обмена знаниями, опытом, рассмотрения актуальных вопросов), образовательное путешествие (инструмент развивающего обучения, включает исследовательскую деятельность обучающихся, самопознание, поиск, отбор, анализ, обработка информации, используя разные ее источники. Это позволяет расширить круг управленческих и экономических интересов), трансформационная лаборатория (позволяет оптимизировать, трансформировать навыки и технологии за счет обмена опытом, развития командных компетенций).

Преподаватели чаще всего при обучении специалистов применяют метод «перевернутого обучения» (flipped learning), стимулирующий заниматься

самообразованием, самосовершенствоваться в профессии. Учитывая практический опыт слушателей, процесс такого обучения максимально эффективен за счет того, что на аудиторном занятии преподаватель выступает в большей степени наставником, модератором, консультантом. Получается динамическая, интерактивная образовательная среда, в которой педагог помогает слушателям применить изученный ими в процессе внеаудиторной работы (в том числе в онлайн формате) теоретический материал на практике, сформировать навыки и анализировать предмет изучения для последующего самостоятельного обучения, развития.

Таким образом, современная система подготовки и переподготовки менеджеров базируется на требованиях цифровой экономики, использует активные методы обучения, нестандартные подходы. Это помогает формировать у слушателей актуальные компетенции в области управления.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Головина, О.Д. Реализация федеральной программы управленческих кадров в условиях компетентностного подхода / О.Д. Головина, О.А. Воробьева // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2011. – № 3. – С. 14-18.

2. Головина, О.Д. Бизнес-образование в области менеджмента. В книге: Современные проблемы менеджмента. Сборник докладов региональной научно-практической конференции / О.Д. Головина, А.М. Макаров. – Ижевск: ФГБОУ ВО «УдГУ». 2017. – С. 184-188.

Головина Ольга Дмитриевна  
Д.э.н., профессор,  
ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Golovina Olga Dmitrievna  
Doctor of Economics, Professor,  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk,  
Universitetskaya st., 1

Воробьева Оксана Александровна  
К.э.н., доцент,  
ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Vorobyeva Oksana Alexandrovna  
Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor,  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk,  
Universitetskaya st., 1

Губайдуллин Д.В.

## **ФОРМИРОВАНИЕ ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ ПОСТИНДУСТРИАЛЬНОГО ОБЩЕСТВА В РОССИИ**

*В статье рассматривается экономическая и историческая тенденции развития постиндустриального общества. Целью исследования является анализ процесса становления и развития постиндустриального общества за рубежом и в России. Проводится анализ основных факторов, оказавших влияние на их формирование. Указываются проблемы и перспективы развития современного постиндустриального общества. Для целей совершенствования развития современного экономически развитого постиндустриального общества предлагается ряд мероприятий.*

**Ключевые слова:** *постиндустриальное общество, элементы постиндустриального общества, структура экономики, региональная экономика.*

Gubaidullin D. V.

## **REGULATORY AND LEGAL REGULATION OF THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF INDUSTRIAL POLICY IN THE REGION**

*The article examines the economic and historical trends in the development of post-industrial society. The purpose of the study is to analyze the process of formation and development of post-industrial society abroad and in Russia. The analysis of the main factors that influenced their formation is carried out. The problems and prospects of development of modern post-industrial society are indicated. In order to improve the development of a modern economically developed post-industrial society, a number of measures are proposed.*

**Keywords:** *post-industrial society, elements of a post-industrial society, the structure of the economy, regional economy.*

Сегодня можно наблюдать кардинальные изменения, происходящие в социально-экономической системе вызванные переходом от экономики, основанной на производстве, к экономике, основанной на знаниях. Этот сдвиг имеет серьезные последствия для социальных, экономических и политических структур, а также для индивидуального опыта и идентичности.

Признанным отцом постиндустриальной концепции считается Д. Белл, сформулировавший в своих трудах выводы о тенденциях мирового развития в виде систематизированной схемы, которая и составляет стержень сегодняшней теории постиндустриального общества. Однако основания этой теории возникли в социологии задолго до появления самого термина

«постиндустриализм» и острых кризисных проявлений в западном обществе в первой половине XX столетия [1].

Таблица 1

### Процесс становления постиндустриальной концепции

Годы	Авторы	Название концепций	Суть концепций
1920-е	Т. Веблен	Институционализм	Объединение анализа промышленной системы с изучением институциональной структуры общества
1940-е	К. Кларк Ж. Фурастье	Теория секторов (Трёхсекторная модель экономики)	разделение общественного производства на три сектора: первичный (аграрный), вторичный (промышленный или индустрия) и третичный (сервисный сектор или сектор услуг) [10]
1950-е	У. Ростоу	Теория «стадий экономического роста»	Переход от традиционного общества к информационному обществу в пять этапов
1960-е	Э. Тоффлер	Теория «супериндустриализма»	Выведение всех изменений из техносферы
1960-е	С. Кузнец	Теория современного экономического роста	Долгосрочные темпы увеличения производства устойчиво превышают темпы роста населения
1970-е	Группа ученых под руководством Д. Медоуз	Теория глобализации	рационализация всей производственной системы и передислокация промышленности в пределах планеты

Источник: составлено автором

Россия, как и многие другие страны, претерпела значительные изменения в своей экономике, обществе и культуре на пути к постиндустриальному обществу. Хотя Россия исторически была известна своей тяжелой промышленностью и сырьевой экономикой, в последние годы в России появилось несколько ключевых элементов постиндустриального общества [11].

К ним относятся:

1. Сфера услуг. По мере того, как российская экономика переориентировалась с тяжелой промышленности на сферу услуг, наблюдался значительный рост в таких секторах, как финансы, телекоммуникации и розничная торговля. Это привело к появлению новых рабочих мест и потребности в более высокообразованной рабочей силе [3].

2. Технологии и инновации: Россия имеет долгую историю научных и технологических инноваций. Российские стартапы добиваются значительных успехов в таких областях, как искусственный интеллект, блокчейн и кибербезопасность.

3. Образование и отрасли, основанные на знаниях. В последние годы в России все больше внимания уделяется образованию и отраслям, основанным на знаниях. В высшее образование были вложены значительные средства, и растет спрос на квалифицированных работников в таких областях, как информационные технологии, машиностроение и здравоохранение.

4. Урбанизация. Россия – одна из самых урбанизированных стран мира, более 70% населения проживает в городах. Это привело к растущему спросу на услуги и удобства в городских районах, такие как общественный транспорт, здравоохранение и культурные учреждения.

5. Культурное разнообразие. По мере того, как Россия становилась все более связанной с мировой экономикой, все большее внимание уделялось культурному разнообразию и открытости. Москва стала космополитическим городом с ярким искусством и музыкой.

6. Цифровизация. Россия добилась значительных успехов в цифровизации, при этом правительство выступило с рядом инициатив по содействию развитию цифровых технологий. В частности, созданию цифровой инфраструктуры и продвижению цифровой грамотности [2].

8. Старение населения. Как и многие другие постиндустриальные общества, Россия сталкивается со старением населения, что создает ряд проблем. К ним относятся необходимость расширения медицинских услуг и поддержки пожилых людей, а также необходимость политики, направленной на решение проблемы снижения рождаемости.

9. Политические и социальные перемены. Подъем оппозиционного движения и появление новых форм гражданского общества. Эти изменения свидетельствуют о растущем спросе на большие политические и социальные свободы в России, что является отличительной чертой постиндустриальных обществ [12].

Несмотря на эти элементы постиндустриального общества в России, существуют и серьезные проблемы, требующие решения, такие как низкие доходы населения, коррупция, снижение инновационной активности.

Характерной чертой постиндустриального общества является отраслевая структура выпуска, 80% занимает сфера услуг, 18% промышленное производство, 2% сельскохозяйственное производство и высокая производительность труда. Данный тип экономики характерен для развитых стран Северной Америки, Западной Европы, отдельных стран Азии (Японии, Южная Корея, Сингапур).

Элементы постиндустриального общества:

Экономика, основанная на знаниях.

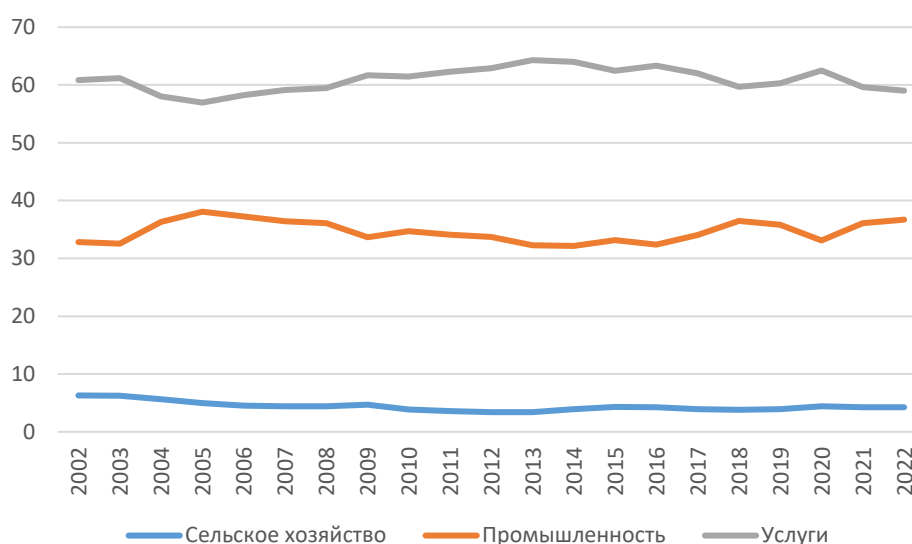
– Экономический рост, основанный на технологических инновациях.

- Доминирование сектора услуг.
- Цифровизация.
- Глобализация.
- Урбанизация.
- Демографические изменения.
- Изменение социальных ценностей.
- развитое гражданское общество.

Экономика РФ характеризуется индустриальной структурой (высокая доля промышленности низкая доля сектора услуг) и низкой производительностью. Таким образом, можно говорить о переходной социально-экономической системе с доминированием элементов индустриального общества.

Элементы постиндустриального общества в РФ [5]:

- Развитие сферы услуг.
- Технологическое развитие.
- Развитие сферы образования.
- Урбанизация.
- Старение населения.
- Культурное разнообразие.
- Цифровизация.
- Политические и социальные перемены.



**Рис. 1. Структура валовой добавленной стоимости по секторам экономики РФ, с 2002 по 2022 г., % [13]**

Если рассматривать структуру ВВП РФ, то видно, что она ближе к структуре индустриальных экономик с высокой долей промышленности



и относительно (относительно постиндустриальных стран) низкой долей сектора услуг. С индустриальными странами экономику РФ так же роднит низкая производительность труда (14 665\$ ВВП на душу населения) и как следствие низкий уровень дохода, что тормозит развитие сектора услуг и препятствует формированию развитого постиндустриального общества.

Что касается перспектив формирования постиндустриального общества, то доминирование добывающих и энергетических отраслей также говорит не в их пользу. Дело в том, что добывающие отрасли не предъявляют больших требований к физическому и, что еще важнее, человеческому капиталу, так что продажа сырья не позволяет вполне реализовать человеческий потенциал. Поскольку именно человеческий капитал играет ключевую роль в постиндустриальном обществе, увеличение удельного веса добывающих отраслей в национальном продукте – это тенденция, явно, не в сторону постиндустриального общества [14].

Подводя итог проделанной работы в соответствии с поставленной целью и задачами необходимо сделать следующие выводы:

Главными отличительными моментами, характеризующими постиндустриальное общество, следует считать преобладание сферы услуг, повсеместную информатизацию, большое значение научных исследований, теоретических знаний, творческих способностей, ведущую роль образования. Постиндустриальная экономика – это тип хозяйства, где, в отличие от всех предыдущих, главным производительным ресурсом является знание, способствующее воспроизводству качественно нового продукта – информации, основанной на знаниях, производством, обработкой и распространением которой занимается подавляющее большинство активной производительной силы, где качественной основой блага выступают творческие способности индивида.

Переход к постиндустриальному обществу имеет серьезные последствия для отдельных людей и общества. Философы обсуждали потенциальные преимущества и проблемы этого сдвига, причем одни отмечали возможности для личного и социального развития, а другие выражали обеспокоенность по поводу воздействия на социальное и экономическое неравенство, обесценивания ручного труда и превращения человеческих отношений в товар. Поскольку общество продолжает развиваться, важно продолжать эти дебаты и исследовать новые способы организации работы и социальных отношений, которые способствуют процветанию и благополучию человека.

В процессе становления постиндустриального общества выделяют три этапа:

Первый этап (середина 50-х – середина 70-х гг. XX в.) характеризуется ростом сектора услуг.

На втором этапе (середина 70-х – середина 90-х гг. XX в.) происходит информатизация производства

Третьему этапу (середина 90-х гг. XX в. – начало XXI в.) присуще развитие, основанное на инновациях и всеобщей информатизации.

Следует отметить, что развитие постиндустриального общества поставило ряд значимых философских вопросов и практических задач, таких как необходимость разработки новых форм образования и обучения для удовлетворения потребностей экономики, основанной на знаниях, осмысления природы и значения труда, прогресса, технологий, разработки методов социальной интеграции и экологической устойчивости. Решение этих проблем потребует не только теоретических и философских исследований, но и практических действий и сотрудничества между отдельными людьми, организациями и учреждениями. Занимаясь этими вопросами и проблемами, мы можем разработать новые способы мышления и действия, которые могут помочь сформировать более справедливое, устойчивое и творческое постиндустриальное общество.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Якунин, В.И. Постиндустриализм. Опыт критического анализа. Монография / В.И. Якунин, С.С. Сулакшин, В.Э. Багдасарян. – Москва: Научный эксперт, 2012. – 288 с.

2. Борисов, Н.В. Постиндустриальное общество: концепции и инструменты развития: Учебное пособие. – 2-е изд. дополненное. / Н.В. Борисов, А.В. Чугунов. – Санкт-Петербург: Ф-т искусств СПбГУ, 2020. – 166 с.

3. Encyclopedia Britannica [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.britannica.com/topic/postindustrial-society> (Дата обращения: 14.03.2023).

4. Панченко, О.В. Информационное общество: социолого-философское измерение // Международный научный журнал «символ науки». – 2016. – № 6. – С. 55-58.

5. Домакур, О.В. Постиндустриальное общество: структура, признаки, механизм и закономерности формирования // Экономическая наука сегодня. – 2015. – № 4. – С. 39-47.

6. Никифорова, С.В. Особенности процесса становления постиндустриального социума // Вестник ТГУ. – 2010. – Выпуск 4 (84). – С. 13-18.

7. Чернавин, Ю.А. Цифровое общество: теоретические контуры складывающейся парадигмы // Цифровая социология. – 2021. – Т. 4, № 2. – С. 4-12.
8. Бокарев, Ю.П. СССР и становление постиндустриального общества на Западе, 1970-1980-е годы / Ин-т рос. истории РАН. – Москва : Наука, 2007. – 381 с.
9. The world bank [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://wdi.worldbank.org/table/4.2#> (Дата обращения: 15.03.2023).
10. Тоффлер, Э. Третья волна. – Москва : АСТ, 1999. – 784 с.
11. Our world in data [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ourworldindata.org/grapher/shares-of-gdp-by-economic-sector?time=1899..latest&country=~USA> (Дата обращения: 15.03.2023).
12. The atlas of economic complexity [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://atlas.cid.harvard.edu/explore> (Дата обращения: 15.03.2023).
13. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (Дата обращения: 16.03.2023).
14. Скоробогатов, А. С. Перспективы постиндустриального общества в России в свете иерархичности национальных и региональных экономик // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2008. – Том 6, № 2. – С. 22-34.

Губайдуллин Дамир Васильевич  
Аспирант, ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Gubaidullin Damir Vasilovich  
Graduate student,  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk,  
Universitetskaya st., 1

Дрягина О.С.,  
Оламолу О.О.

## АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕТОДИК ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

*Финансовая политика предприятия является одним из наиболее важных составных элементов общей политики развития предприятия. Правильно сформулированная и рационально организованная финансовая политика предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе, позволяет любому предприятию вне зависимости от размеров и сферы деятельности добиться успеха и стремительного роста в своей отрасли.*

*Данная статья представляет собой анализ существующих методик оценки эффективности финансовой политики организации. В тексте приведено описание роли финансовой политики в деятельности предприятия, определение финансовой политики, а также сравнительная характеристика методик оценки в виде таблицы. Далее приводится перечень методик, их описание, преимущества и недостатки. В конце текста представлены краткие выводы и список использованных источников.*

**Ключевые слова:** анализ, методика, эффективность, финансовая политика, организация.

Dryagina O. S.  
Olamolu O. O.

## ANALYSIS OF EXISTING METHODS FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF AN ORGANIZATION'S FINANCIAL POLICY

*The financial policy of the enterprise is one of the most important components of the overall development policy of the enterprise. A properly formulated and rationally organized financial policy of an enterprise in the short and long term allows any enterprise, regardless of its size and field of activity, to achieve success and rapid growth in its industry.*

*This article is an analysis of existing methods for evaluating the effectiveness of an organization's financial policy. The text describes the role of financial policy in the company's activities, the definition of financial policy, as well as a comparative description of assessment methods in the form of a table. The following is a list of techniques, their description, advantages and disadvantages. At the end of the text there are brief conclusions and a list of sources used.*

**Keywords:** analysis, methodology, efficiency, financial policy, organization.

Для успешного роста предприятия особую актуальность приобретает четкое определение направлений развития, как на долгосрочную, так и краткосрочную перспективу, а также поиск внутренних резервов

способствующих более эффективному достижению поставленных целей. Взаимосвязь направлений развития предприятия, а также построение механизма достижения этих целей при помощи финансовых ресурсов реализуется посредством финансовой политики.

Финансовая политика направлена на повышение эффективности финансовых ресурсов, обеспечение устойчивости предприятия и достижение его стратегических целей. Финансовая политика включает в себя различные мероприятия по планированию, контролю и управлению финансовыми ресурсами, а также разработку и реализацию финансовых стратегий.

Финансовая политика – наиболее важный составной элемент общей политики развития предприятия, которая включает также инвестиционную политику, инновационную, производственную, кадровую, маркетинговую и другие. Если рассматривать термин «политика» более широко – то это действия, направленные на достижение цели.

Поляк Б. Г. считает, что «финансовой политикой на предприятии является составная часть экономики, в которую включены различные мероприятия, такие как: разработка общих концепций финансовой политики, определение единых границ использования финансовых ресурсов, создание нового устройства регулирования финансовыми методами экономических процессов [8, с. 17].

Т. Гранди, К. Ворд, предлагают другое определение: «финансовая политика – это процесс, который приводит в соответствие внешние источники финансовых ресурсов со стратегией корпоративного становления, развития и расширения» [3, с. 12].

Корепанов Д. В. определяет финансовую политику как систему действий в области финансов по разработке и достижению целей компании [5, с. 9].

И. А. Бланк в своих работах указывает, что «финансовая политика предприятия – это совокупность мероприятий в области организации финансовых отношений с целью осуществления своих функций и задач, отраженных в стратегии и тактике развития с учетом внешних и внутренних условий функционирования предприятия» [1, с. 25].

Таким образом, общая часть у всех определений сводится к тому, что финансовая политика может быть осуществлена только в том случае, если концепции и принципы, входящие в ее состав, приобретут четкую форму, а содержание финансовой политики будет включать в себя разработку общего плана финансовой политики.

Методики оценки эффективности финансовой политики предприятий являются важным инструментом для оценки финансового состояния и управления предприятием. Они позволяют анализировать и оценивать результаты, достигнутые предприятием в своей финансовой деятельности,

а также определять эффективность различных финансовых стратегий и решений. В таблице 1 представлена характеристика методик оценки.

Таблица 1

**Характеристика методик оценки**

<b>Автор</b>	<b>Название методики</b>	<b>Описание методики</b>	<b>Преимущества методики</b>	<b>Недостатки методики</b>
Васильева Л.С., Кузнецов Б.Т.	Финансовый анализ	Метод, основанный на анализе финансовых показателей организации. Позволяет оценить финансовую устойчивость организации	Разнообразие финансовых показателей для анализа	Требуется большое количество данных для анализа
Зенкина И.В., Кузнецов Б.Т.	Расчетно-аналитический метод	Метод, основанный на математических моделированиях и анализе данных. Учет количественных показателей	Установление причинно-следственных связей	Требуется высокая квалификация и специализированные знания для применения метода
Хаирова С.М., Хаиров Б.Г., Кузнецов Б.Т.	Метод ведения и разработки учетной политики	Метод, связанный с разработкой и ведением учетной политики организации	Обеспечение единообразия учетных данных	Контроль над учетной политикой. Сложность и длительность разработки учетной политики
Кузнецов Б.Т., Савицкая Г.В.	Метод разработки бюджетной политики	Метод, связанный с определением и реализацией бюджетных планов организации	Позволяет планировать и контролировать финансовые ресурсы. Определение приоритетных направлений развития организации	Требуется точное прогнозирование финансовых показателей
Кузнецов Б.Т.	Метод проектного управления	Метод, основанный на управлении финансовыми ресурсами проектов	Четкое определение целей и задач проекта. Контроль над эффективностью вложений в проекты	Определение критериев оценки эффективности проектов

Кузнецов Б.Т.	Метод ведения антикризисного управления	Метод, направленный на преодоление финансовых кризисов	Минимизация рисков и последствий кризисной ситуации. Принятие решений на основе анализа финансовых рисков	Необходимость оперативности реакции на кризисные ситуации
Савицкая Г.В.	Экономико-математическое моделирование	Метод, основанный на использовании экономических и математических моделей для оценки эффективности финансовой политики	Моделирование различных сценариев развития организации. Учет взаимосвязей между финансовыми показателями	Сложность и высокая стоимость разработки моделей
Ларионов И.К.	Оценка эффективности управления дебиторской задолженностью	Метод, связанный с оценкой эффективности управления дебиторской задолженностью предприятия	Снижение рисков и затрат на управление дебиторской задолженностью. Оптимизация процесса взыскания долгов	Необходимость систематического мониторинга и контроля
Ларионов И.К.	Анализ денежных потоков предприятия	Метод, связанный с анализом денежных потоков организации	Позволяет оценить ликвидность и финансовую устойчивость предприятия. Отражает специфику денежных потоков предприятия	Исключает учет нефинансовых показателей
Ларионов И.К.	Оценка эффективности управления капиталом компании	Метод, связанный с оценкой эффективности управления капиталом компании	Минимизация затрат и максимизация доходов от использования капитала. Определение и достижение оптимального уровня капитала	Сложность учета и анализа множества факторов

Ларионов И.К.	Анализ финансового состояния компании	Метод, основанный на анализе финансовых показателей компании	Оценка текущего финансового состояния компании. Определение факторов, влияющих на финансовое состояние компании	Не всегда учитывает изменения во времени и рыночных условий
---------------	---------------------------------------	--	---	---

Финансовый анализ, структура которого может состоять из следующих пунктов: систему формирования первоначальных данных, порядок расчета финансовых показателей; процесс разработки заключения о финансовом положении организации [2, с. 43].

Расчетно-аналитический метод. Анализ финансового состояния организации является основой формирования финансовой политики предприятия, которая базируется на показателях всех видах бухгалтерского учета [4, с. 28].

Метод ведения и разработки учетной политики проводится согласно положениям бухгалтерского учета, и позволяет на базе проведенного анализа финансового состояния предприятия выбрать тип положений учётной политики [10, с. 56].

Метод разработки бюджетной политики компании применяется для правильного формирования консолидированного бюджета, для этих целей требуется разработка общей бюджетной политики для всех направлений группы, выявление дополнительных показателей, дающих возможность внести необходимые изменения.

Метод проектного управления используется для повышения эффективности системы управления проектами. Успешное осуществление проекта зависит от ряда факторов, от получения балансов расходов и доходов, которые являются результатами введения данной системы. При формировании подобной системы должны быть четко определена схема управления денежными потоками проекта [6, с. 48].

Метод ведения антикризисного управления. К методам антикризисного управления относят совокупность действий и приемов, включающие мероприятия, направленные на выявление проблем предприятия, предупреждение кризисной ситуации, применение мер по ее избежанию, устранению и преодолению.

С помощью экономико-математической методики строятся математические модели, описывающие взаимосвязь различных финансовых показателей и решений. Такие модели позволяют прогнозировать будущую



финансовую ситуацию и оценивать эффективность различных финансовых решений [9, с. 51].

Оценка эффективности управления дебиторской задолженностью включает в себя анализ процесса взаимодействия компании с клиентами и контроля над платежеспособностью дебиторов. Оценка эффективности управления дебиторской задолженностью позволяет определить, насколько эффективно организация управляет своими дебиторскими обязательствами, минимизируя риски неоплаты и улучшая показатели ликвидности и финансовой устойчивости.

Анализ денежных потоков предприятия позволяет оценить эффективность управления денежными средствами, контролировать не только величину денежных поступлений и платежей, но и их качество и своевременность.

Оценка эффективности управления капиталом компании включает оценку эффективности использования собственных и заемных средств организации с учетом ожидаемой рентабельности и рисков.

Обобщённый анализ финансового состояния компании включает в себя оценку текущего и будущего финансового положения организации, исследование ее финансовых показателей и наличие потенциальных угроз [7, с. 61].

В результате анализа существующих методик оценки эффективности финансовой политики организации можно отметить, что каждая методика имеет свои преимущества и недостатки, и выбор методики зависит от целей и специфики организации. Комбинирование различных методик может повысить точность и объективность оценки эффективности финансовой политики. Также, необходимо учитывать изменения во времени и рыночные условия при проведении оценки.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бланк, И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. – Киев: Ника-Центр, 2006. – 650 с.
2. Васильева, Л.С. Финансовый анализ : учеб. для студентов вузов обучающихся по экон. специальностям / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. – Москва : Кнорус, 2017. – 544 с.
3. Гранди, Т. Финансовая политика бизнеса / Т. Гранди, К. Ворд: пер. с англ. – Москва : Знание, 2016. – С. 48.
4. Зенкина, И.В. Экономический анализ в системе финансового менеджмента : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности

«Бухгалтерский учет, анализ и аудит» / И.В. Зенкина. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2017. – 318 с.

5. Корепанов, Д.В. Формирование финансовой политики компании в условиях рынка: автореф. дисс. канд. экон. наук. – Москва : Рос. акад. гос. службы, 2015. – С. 23.

6. Кузнецов, Б.Т. Финансовый менеджмент: Учебное пособие для студентов вузов / Б.Т. Кузнецов. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 415 с.

7. Ларионов, И.К. Экономическая теория: учебник / И. К. Ларионов. – Москва : Дашков и К, 2015. – 408 с.

8. Поляк, Б.Г. Финансы. Денежное обращение. Кредит. : Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям экономики (080100) и менеджмента (080500). – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 639 с.

9. Савицкая, Г.В. Экономический анализ : учебник / Г.В. Савицкая. — 15-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 587 с.

10. Хаирова, С.М., Организация предпринимательской деятельности : Учебное пособие / С.М. Хаирова, Б.Г. Хаиров, И.С. Метелев. – Омск. 2012. – 258 с.

Дрягина Ольга Сергеевна  
Студент, ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Dryagina Olga Sergeevna  
Student,  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk,  
Universitetskaya st., 1

Оламолу Опейеми Олувагувонл  
Магистрант, ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Olamolu Opeyemi Oluwaguwonle  
Graduate student  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk,  
Universitetskaya st., 1

**Евсеева М.К.,  
Хоменко Е.Б.**

## **ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ**

*В статье представлены результаты анализа вероятных причин кризиса в малом бизнесе, мнения экспертов о выборе стратегии антикризисного управления, выделены особенности антикризисного управления в малом бизнесе. Авторами сделан вывод уже на начальных этапах создания проекта, предприниматели следует анализировать возможные варианты применения методов антикризисного управления.*

**Ключевые слова:** управление, антикризисное управление, малый бизнес, стратегия, предпринимательство, кризис.

**Evseeva M. K.,  
Khomenko E. B.**

## **FEATURES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN SMALL BUSINESS**

*The article presents the results of an analysis of the probable causes of the crisis in small businesses, expert opinions on the choice of crisis management strategy, and highlights the features of crisis management in small businesses. The authors concluded that already at the initial stages of creating a project, entrepreneurs should analyze possible options for using crisis management methods.*

**Keywords:** management, crisis management, small business, strategy, entrepreneurship, crisis.

Если вас попросят назвать первую ассоциацию, которая придёт в голову после фразы «этот человек занимается антикризисным управлением», то, вероятнее всего, вы представите солидного мужчину или деловую женщину, которые работают на крупную компанию с огромным офисом в центре города и помогают этой компании справиться с трудностями в их многомиллионном бизнесе. И в какой-то мере это представление будет правильным, однако, термин «антикризисное управление» применим далеко не только к масштабному бизнесу, но и к малому. Знание особенностей антикризисного управления позволяет малым предприятиям не только выжить в условиях кризиса, но и выйти из него с укрепленными позициями. Антикризисное управление способно помочь в принятии обоснованных решений, разработке

стратегии выхода из кризисных ситуаций и повышении устойчивости своего бизнеса.

В наше время экономическая среда крайне нестабильна, что оказывает влияние, как на компании-гиганты, так и на малый бизнес. Стоит вспомнить, как много небольших предприятий прекратили свою деятельность в период пандемии 2020 года. Кризис, который заставил бизнес столкнуться с финансовыми трудностями, усиленной борьбой с конкурентами, угрозами внешней среды и т. д., удалось преодолеть лишь тем, кто вовремя перешёл с обычного размеренного управления на антикризисное. Но что же включает в себя антикризисное управление? Само понятие антикризисное управление означает набор действий, которые направлены на то, чтобы сначала предотвратить кризис в компании, а затем использовать любые возможности для её развития в этот период. Набор таких действий рассчитан на определённый срок – например, на полгода или год [1].

Чтобы понять, как бороться с кризисными ситуациями, для начала надо понять, с чем конкретно предстоит бороться. В условиях нестабильной экономической среды, малые предприятия сталкиваются с различными вызовами, такими как финансовые трудности, усиленная борьба с конкурентами, угрозы внешней среды и т. д. Основное отличие от проблем крупных компаний состоит лишь в том, что у малого бизнеса для решения трудностей просто не хватает ресурсов (материальных, человеческих, временных, дружественных и т. д.), а самим процессом антикризисного управления зачастую руководит не сторонний эксперт, а сам владелец бизнеса.

Далее рассмотрим специфические причины кризисных ситуаций в малом бизнесе [2, 3, 4]:

1. Кибератаки и киберпреступность. Далеко не каждый владелец малого бизнеса готов предоставить качественную систему охраны данных, а взлом сайта или утечка конфиденциальных данных клиентов может нанести серьёзный ущерб.

2. Катастрофы. Безусловно, на крупный бизнес чрезвычайные ситуации также оказывают влияние, но у них, в отличие от малого, гораздо больше ресурсов для борьбы с последствиями.

3. Потеря ключевого персонала. Уход ключевого сотрудника или руководителя является специфической причиной, характерной преимущественно для малого бизнеса.

4. Юридические проблемы. Например, судебные иски, нарушения законодательства или проблемы с лицензированием.

5. Трудности с поставками. В отличие от больших компаний, которые тоже могут столкнуться с данной проблемой, небольшое предприятие, как

правило, имеет минимальное количество поставщиков, ему трудно диверсифицировать их, т. к. для этого требуются крупные обороты.

6. Репутационные кризисы. Негативные отзывы в социальных сетях, скандалы или проблемы с обслуживанием клиентов могут повлиять на имидж компании и ее прибыль, снизить лояльность к бренду и дать преимущество конкурентам.

7. Внешние факторы, связанные с законом. Сюда можно отнести введение новых норм и правил, квот, лицензий или дополнительных проверок.

Можно заметить, что причин для кризиса очень много, более того, они могут идти в совокупности, а отсутствие борьбы с одной причиной может привести к возникновению других. Поэтому так важно вовремя проводить меры по антикризисному управлению.

Для успешной борьбы в первую очередь необходимо выбрать стратегию. Однако по этому вопросу мнения экспертов разнятся. Далее приведены наиболее значимые аспекты, которые следует учитывать при разработке стратегии антикризисного управления в малом бизнесе.

Таблица

### Стратегия антикризисного управления в малом бизнесе

Стратегические направления	Содержание
1. Фокус на оперативности и гибкости	- всегда быть готовым к изменениям; - быстро вводить как новые инструменты управления, так осуществлять полномасштабную смену стратегии бизнеса;
2. Рациональное финансовое планирование	- контроль над расходами и поиск новых источников финансирования; - изменения статей доходов и расходов необходимо комбинировать различные методы антикризисного управления;
3. Развитие адаптивных стратегий	- реагировать на рыночные сигналы в виде корректировки функциональных стратегий;
4. Управление персоналом	- обеспечить мотивацию и поддержку сотрудников в условиях кризиса, чтобы сохранить работоспособность коллектива, по необходимости предоставить обучение или повышение квалификации, чаще проводить собрания для поиска решений;
5. Взаимодействие с государственными органами и финансовыми институтами	- установка партнёрских отношений с государственными органами для получения доступа к дополнительным ресурсам, финансовой поддержки и льгот; - проанализировать возможности (пользуясь информацией сайтов учреждений инфраструктуры поддержки МСП); - подать заявку на сайте Госуслуг или других приложений для бизнеса.

Источник: составлено авторами с использованием источников [2, 3, 5].

После выбора подходящей стратегии предприниматель может столкнуться со следующей трудностью: в то время как в больших компаниях

существует множество специалистов разных сфер, способных реализовать стратегию, в малом бизнесе присутствует нехватка квалифицированных кадров. В таком случае бизнесмену стоит обратиться к экспертам в области антикризисного управления. Ими могут выступить:

1. Эксперты по финансам и бухгалтерии (для помощи в эффективном управлении денежными средствами, оптимизации расходов).

2. Консультанты по стратегическому планированию (помогут выбрать наиболее подходящую стратегию с учётом всех нюансов бизнеса, а также экологично внедрить её в управление).

3. Маркетинговые специалисты. В условиях кризиса часто усиливается борьба с конкурентами, а некоторые из них начинают испытывать трудности. Именно поэтому это очень удачный период для повышения узнаваемости бренда и запуска новых маркетинговых стратегий. Данные специалисты могут помочь с выбором и реализации актуальных методов маркетинга.

4. HR-специалисты. Они помогут оптимизировать штат сотрудников, провести переподготовку персонала и создать мотивационные программы. Являются неотъемлемой частью при выборе стратегии «Управление персоналом» как основной в антикризисном управлении. Также именно HR-специалисты разрешают кризисные ситуации, связанные с недопониманиями в коллективе.

5. Юристы. Данных специалистов, как правило, приглашают в случаях, если кризис вызван юридическими проблемами, такими как: конфликты с другими компаниями (например, по причине незаконного использования имени или уникальной технологии), конфликтами с потребителями или с государством (в том числе подозрение на нарушение законодательства в сфере бизнеса).

6. Бизнес-консультанты. Они могут предоставить комплексное консультирование по всем аспектам управления в условиях кризиса и помочь разработать индивидуальную стратегию выхода из него. Однако найти хорошего бизнес-консультанта, который подойдёт компании, бывает довольно сложно и обойдётся компании очень дорого [6].

Стоит отметить, что в отличие от масштабных компаний, мелкие предприниматели зачастую вынуждены брать функции вышеперечисленных экспертов на себя в связи с нехваткой материальных ресурсов. Именно поэтому в управлении компании важную роль играет кругозор и образованность владельца (ну или как ещё принято говорить – наличие «предпринимательской жилки»).

Подводя итог, следует подчеркнуть, что определение особенностей антикризисного управления в малом бизнесе является важным элементом успешной деятельности предпринимателей в современных экономических условиях. Владельцам бизнеса стоит быть готовым к тому, что антикризисное управление придётся осуществлять собственными силами, поэтому уже на

начальных этапах создания проекта стоит анализировать возможные варианты применения методов антикризисного управления.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Детмер, У. Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию / Уильям Детмер; Пер. с англ. – 2-е изд. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 444 с.

2. Адизес, И. Управление в эпоху кризиса. Как сохранить ключевых людей и компанию / Ицхак Адизес; перев. с англ. Т. Гутман. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 160 с. – URL: <https://www.rulit.me/books/upravlenie-v-epohu-krizisa-kak-sohranit-klyuchevykh-lyudej-i-kompaniyu-read-403938-1.html> (дата обращения: 18.04.2024).

3. Кретов, И.Я – CEO. Как построить карьеру, бизнес в 200 странах и прожить 30 000 дней счастливо. – Москва : Интеллектуальная Литература, 2020. – 432 с.

4. Орлов, П. Антикризисное управление компанией: что это такое? / Skillbox Media. [Электронный ресурс] – URL: <https://skillbox.ru/media/management/antikrizisnoe-upravlenie-kompaniey-cto-eto-takoe-kak-rabotaet-i-kogda-pora-nachinat/> (дата обращения 22.04.2024).

5. Что происходит с малым бизнесом в кризис? / РБК. [Электронный ресурс] – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/635f77bf9a794758bcsc1cc0> (дата обращения 22.04.2024).

6. Долженко, Р.А. Профессиональные экспертные сообщества и их роль в решении социально-экономических задач / Р.А. Долженко, С.Б. Долженко // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2019. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnye-ekspertnye-soobschestva-i-ih-rol-v-reshenii-sotsialno-ekonomicheskikh-zadach> (дата обращения: 25.04.2024).

Евсеева Мария Константиновна  
Студент, РЭУ имени Г. В. Плеханова  
115054, Россия, Москва,  
Стремянный переулок, 36

Evseeva Maria Konstantinovna  
Student, Russian Economic University  
named after G. V. Plekhanov  
115054, Russia, Moscow,  
Stremyanny lane, 36

Хоменко Екатерина Борисовна  
Д.э.н., профессор,  
РЭУ имени Г. В. Плеханова  
115054, Россия, Москва,  
Стремянный переулок, 36

Khomenko Ekaterina Borisovna  
Doctor of Economics, Professor  
Russian Economic University  
named after G. V. Plekhanov  
115054, Russia, Moscow,  
Stremyanny lane, 36

**Заболотских А.Д.**

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА ЦЕННЫХ БУМАГ КАК ИНСТРУМЕНТА ИНВЕСТИРОВАНИЯ В РОССИИ**

*В данной статье отражены результаты исследований российского рынка ценных бумаг, его проблемы и перспективы развития. Рынок ценных бумаг – важный финансовый институт, главной целью которого является перераспределение свободных денежных средств между участниками рынка. В сложившихся на данный момент экономических условиях существует ряд проблем. Основная из них – слабое развитие российского рынка ценных бумаг.*

**Ключевые слова:** рынок ценных бумаг, экономика России, ценные бумаги, фондовый рынок.

**Zabolotskikh A. D.**

## **PROBLEMS AND PROSPECTS OF THE SECURITIES MARKET DEVELOPMENT AS AN INVESTMENT TOOL IN RUSSIA**

*This article reflects the results of research on the Russian securities market, its problems and development prospects. The securities market is an important financial institution, the main purpose of which is the redistribution of available funds between market participants. There are a number of problems in the current economic conditions. The main one is the weak development of the Russian securities market.*

**Keywords:** securities market, Russian economy, securities, stock market.

В структуре рынка капитала важное место занимает рынок ценных бумаг, характеризующийся особым специфическим товаром – ценными бумагами.

Рынок ценных бумаг является составной частью рыночной экономики. Развитость и степень регулирования его со стороны государства являются важнейшими индикаторами зрелости экономического развития страны.

Рынок ценных бумаг не может существовать без его участников. В настоящее время, участников можно разделить на несколько категорий:

1. Государство, а также крупные компании национального и международного уровня;
2. Финансово-кредитные институты, представляющие интересы широкой группы лиц;
3. Частные инвесторы;
4. Профессиональные участники рынка ценных бумаг.

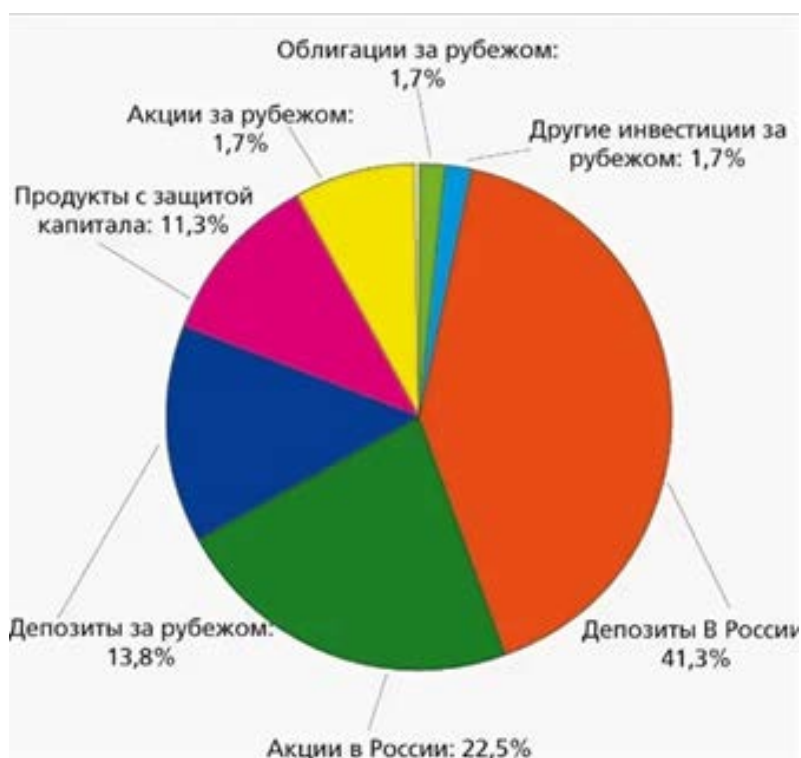


Главным атрибутом финансовой системы в двадцать первом веке является фондовый рынок [1]. На фондовом рынке создаётся рыночная стоимость компаний, эмитенты получают возможность привлекать ресурсы, а такие участники рынка как дилеры и брокеры получают возможность зарабатывать для себя и своих клиентов на колебаниях курсов ценных бумаг.

К сожалению, в Российской Федерации фондовый рынок развит слабее, чем в более развитых странах западной Европы, Японии и США. Фондовая биржа не пользуется большой популярностью среди широких слоёв населения.

Геополитика вытеснила экономику на второй план. В данный момент происходит серьёзная конфронтация РФ с западными странами, обе стороны конфликта забывают, что ограничение торговли в виде санкций и контрсанкций наносит ущерб обеим сторонам конфликта.

Российский рынок находится на пути своего развития и делает все возможное для занятия стабильных позиций в мировом сегменте. Поэтому вопрос о развитии сильной финансовой системы во главе с устойчивым и динамичным фондовым рынком стоит наиболее актуально (рис. 1).



**Рис. 1. Вложения денежных средств россиян**

На современном этапе перед российским рынком ценных бумаг стоят определённые проблемы такие как:

1. Крупной проблемой российского рынка ценных бумаг является недоверие населения к фондовому рынку, предпочитая держать свои сбережения в банковских вкладах. Если накопления крупные, то чаще всего

покупается недвижимость, если же суммы представляют меньший объем, то предпочтение отдаётся банковским депозитам, реже вкладам в металлы, в валюты и в драгоценные металлы [2]. Начиная с 2014 года, часть граждан, стараясь сберечь свои деньги от инфляции, прибегают не к инвестиционному поведению, а наоборот, увеличивают своё потребление с помощью кредитных ресурсов. В условиях, когда фондовый рынок недополучает необходимую активность, дневной оборот начинает падать, уменьшается ликвидность и появляется возможность манипулирования рынком, что уменьшает привлекательности бирж ещё сильнее.

2. Финансовая безграмотность населения и уровень жизни [4]. Большинство лиц, получивших доступ до рынка ценных бумаг, банкротятся в ближайший год. Ввиду этого происходит отток денежных средств физических лиц с рынка. Проблема является достаточно глубокой, так как процессы, происходящие на рынке, являются достаточно сложными для понимания и освоения рядовым гражданином.

3. Высокая степень мошенничества, что отталкивает внешних и внутренних инвесторов [6].

4. Частые экономические кризисы, которые отпугивают крупных институциональных инвесторов, предпочитающих более консервативные рынки.

5. Ситуация также усугубляется рядом других факторов, главным из которых является негативная геополитическая обстановка, которая продолжает ухудшаться.

6. Более 50% акций, составляющих оборот на рынке, представлены «Голубыми фишками», входящими в топ-10 компаний по уровню капитализации, что свидетельствует о наличии барьера для компаний, которые собираются пройти через процедуру листинга на фондовой бирже, и как следствие низкая ликвидность.

7. Следующей немаловажной проблемой является отсутствие рекламы инвестиций. Всё о чём могут узнать россияне, это только, например, о курсе национальной валюты из сводок новостей. А информацию о бирже, ценных бумагах, достоинствах и недостатках такого рода инвестирования можно получить только из специализированной литературы или узкоспециализированных каналов средств массовой информации.

Вышеуказанные проблемы препятствуют увеличению активности на рынке ценных бумаг, что приводит к уходу действующих инвесторов и отталкивают потенциальных, вызывая недоверие у участников фондового рынка.

Для преодоления текущих проблем предлагается:

1. Повышение финансовой культуры и финансовой грамотности к фондовому рынку со стороны граждан. Частично проблему финансовой безграмотности решают брокеры, которые берут на себя функции управления портфелем ценных бумаг, но этого недостаточно;

2. Необходимо создавать благоприятный имидж рынка ценных бумаг и повышать степень доверия граждан, всячески освещать преимущества и недостатки такого рода инвестиций. С увеличением потока денежных средств на рынке ценных бумаг его условия и качественные характеристики улучшатся и выиграют от этого все стороны;

3. Нужно своевременно наказывать и пресекать неправомерные действия на рынке ценных бумаг, уделить более пристальное внимание к улучшению законодательных условий существования рынка ценных бумаг в РФ;

4. Совершенствование налогообложения по операциям на фондовом рынке;

4. Введения страхования ценных бумаг у брокеров;

5. Разработка новых инструментов для вовлечения инвесторов на рынок ценных бумаг;

6. Цифровизация фондового рынка, и как следствие повышение эффективности работы фондового рынка. Повышение скорости операций, снижение рисков при минимальном участии человека;

7. Следует также освещать акции не только компании, относящихся к «Голубым фишкам», но и акции более мелких компаний.

Данные решения проблем носят конкретный и практический характер. Однако причины возникновения сложностей лежат намного глубже.

Подводя итог можно сказать, что решение проблем российского фондового рынка требует единого комплексного подхода, основанного на глубоком и детальном анализе текущей ситуации, на поиске оптимальных путей преодоления проблем. Многие проблемы, касающиеся фондового рынка России, могут быть решены только на уровне государства. Перспективы развития рынка акций будут во многом зависеть от дальнейшего состояния внешнеполитической ситуации и привлечения иностранного капитала. Рынок ценных бумаг в РФ имеет все шансы стать сильным, стабильным и процветающим, но достижение этой цели невозможно без принятия ряда реформ, как со стороны государства, так и со стороны участников рынка.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Стребков, Д. Фондовый рынок как объект социологического исследования: возможности и перспективы. Учебное пособие «Социология рынков». – Москва : ГУ ВШЭ. 2015. – С. 2-19.

2. Анесянц, Ю. Институциональная трансформация рынка ценных бумаг: теория и методология. – Ростов-на-Дону. 2021. – С. 343-344.

3. Шадрин, А. Перспективы трансформации российского финансового рынка // Рынок ценных бумаг. – 2016. – № 2. – С. 9-13.

4. Козырев, Р.Р. Анализ современного состояния рынка акций в российской федерации / Р.Р. Козырев, О.С. Зиниша // Colloquium-journal. – 2020. – № 15-2 (67). – С. 31-35.

5. Сайбель, Н.Ю. Фондовый рынок России: проблемы и перспективы развития / Н.Ю. Сайбель, А.В. Ковальчук // Финансы и кредит. – 2018. – № 3 (771). – С. 613-626.

6. Акимов, Ф.Я. Актуальные проблемы ведения инвестиционной деятельности в России / Ф.Я. Акимов, В.В. Овсийчук // Вестник академии управления и производства. – 2022. – № 1. – С. 6-12.

Заболотских Аделина Дмитриевна  
Студент, ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Zabolotskikh Adelina Dmitrievna  
Student,  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk,  
Universitetskaya st., 1

**Зверева А.О.,  
Киреев И.Д.**

## **ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ЕВРОПЕЙСКИМИ И РОССИЙСКИМИ ФУТБОЛЬНЫМИ КЛУБАМИ**

*В настоящей статье рассмотрены вопросы, связанные с опытом использования различных финансовых инструментов в деятельности футбольных клубов, как на российской, так и на международной арене. Как показывают результаты проводимых исследований, спектр применения таких инструментов достаточно обширен. Характер применяемых методов вариативен: в европейской практике распространены рыночные инструменты привлечения финансовых ресурсов, таких, например, как долговое финансирование. Российская практика использования заемных ресурсов и частных инвестиций имеет определенные перспективы развития, но, возможно, необходимы государственные меры поддержки таких инициатив.*

**Ключевые слова:** *финансирование, футбол, инвестиции, заемные финансовые средства.*

**Zvereva A. O.,  
Kireenkov I. D.**

## **PRACTICE OF APPLICATION OF FINANCIAL INSTRUMENTS BY EUROPEAN AND RUSSIAN FOOTBALL CLUBS**

*This article discusses issues related to the experience of using various financial instruments in the activities of football clubs, both in the Russian and international arena. As the results of ongoing research show, the range of applications of such tools is quite wide. The nature of the methods used is variable: in European practice, market instruments for attracting financial resources, such as, for example, debt financing, are common. The Russian practice of using borrowed resources and private investment has certain prospects for development, but government measures to support such initiatives may be necessary.*

**Keywords:** *financing, football, investments, borrowed funds.*

На значительные изменения на международной спортивной арене, в том числе и в мировом футболе, российские клубы вынуждены искать эффективные инструменты для финансирования своей деятельности, которые позволят минимизировать убытки в их деятельности, а в отдельных случаях и банкротство.

Между топ-клубами Европы и российскими клубами существуют различия в плане работы с аудиторией и привлечением рыночных инструментов финансирования из-за чего возникает существенная разница в доходах клубов. Как отмечается, в «Общенациональной стратегии развития футбола в Российской Федерации на период до 2030 года» [1] потенциал розничного футбольного рынка (доходов от продажи билетов, атрибутики, телевизионных прав) в России пока еще низок и предпосылок для значимого роста этих доходов в краткосрочном периоде нет. Также не существует стимулов для массового прихода частных инвестиций в футбол. Для решения этой проблемы в стратегии предлагается ввести налоговые льготы для частных лиц и компаний, инвестирующих в футбольные структуры. Вдобавок к этим действиям государственных органов, российские клубы могут изучить успешные примеры привлечения финансовых инструментов из европейского опыта.

Самым распространенным финансовым инструментом в футбольных клубах является долговое финансирование. В данном случае инвесторы не получают право принимать решения в управлении клубом, но при этом имеют возможность вернуть вложенные средства через определенный промежуток времени. Самым прогрессивным российским клубом, который использовал инструменты долгового финансирования, можно считать московское «Динамо». В 2012 году банк «ВТБ», являющийся главным спонсором московского клуба, привлек более 500 млн. евро для реконструкции стадиона «Динамо» и строительства комплекса апартаментов, торгового центра и академии футбольного клуба. Необходимую сумму предоставили несколько зарубежных банков под гарантию итальянского государственного экспортно-кредитного агентства SACE [3]. В 2020 году ФК «Динамо» стал первым клубом, который создал свой эндаумент фонд для финансирования Академии «Динамо» имени Льва Яшина. Эндаумент является особым инструментом привлечения некоммерческими организациями средств в виде пожертвований при условии их целевого использования. Внешнее управление средств фонда осуществляется специализированной компанией, которая может использовать только тот доход, которая она заработала на предоставленных ей средствах, а «тело» фонда остается не тронутым [2]. В случае московского клуба управляющей компанией выступает «ВТБ Капитал Инвестиции» [4].

В практике европейских футбольных клубов можно встретить такой способ финансирования, как секьюритизация, который подразумевает продажу будущей выручки клубом. Распространенными примерами такого финансирования является выручка от продажи прав на название стадиона или от продажи билетов в ложи. С таким способом финансирования российские клубы знакомы, однако менеджмент итальянского «Ювентуса» смог привлечь

сразу несколько финансовых инструментов при строительстве своего стадиона в 2008 году. Во-первых, клуб заключил договор с компанией «Sportfive» сроком на 12 лет, по которому итальянский клуб должен был получить не менее 75 млн евро в обмен на исключительное право продажи названия стадиона и премиум-мест на стадионе. Затем клуб взял кредит на сумму в 60 млн евро на 12 лет, который будет погашаться за счет продажи билетов и денег, полученных от «Sportfive». В-третьих, «Ювентус» договорился с компанией «Nordiconad» о строительстве торгового центра на территории, прилегающей к стадиону, за 20,25 млн евро [5]. Изначально строительство стадиона оценивалось в 120 млн евро, но используя финансовые инструменты, менеджмент клуба смог сократить расходы на строительство стадиона в два раза.

Часто клубы прибегают к такому способу долгового финансирования, как облигационные займы. Ярким примером служит продажа облигаций, немецким футбольным клубом «Гамбург» на сумму 12,5 млн евро для строительства детско-юношеской школы, которые впоследствии были выкуплены болельщиками клуба. Уже в 2021 году клуб рефинансировал прошлые облигации, выпустив бонды на 17,5 млн евро, которые были раскуплены за 17 дней [6]. Другой немецкий клуб «Кельн» дважды прибегал к использованию облигационных займов в 2005 и 2012 годах [7]. Оба раза клуб вылетал из высшего дивизиона и сталкивался с финансовыми трудностями, однако болельщики смогли помочь клубу в трудные времена. Такой финансовый инструмент в виде долгового финансирования целесообразно использовать в практике российских футбольных клубов, так как по данным московской биржи, в 2020 году на фондовый рынок пришли 5 миллионов новых инвесторов, объем торгов акциями почти вдвое превысил показатели 2019 года. Не смотря на сложности в инвестиционной плоскости, многие болельщики и фанаты могли бы поддержать финансово футбольный клуб, приобретая ценные бумаги.

В последнее время набирает популярность такой финансовый инструмент, как краудфандинг, который предполагает сбор средств от болельщиков. В 2016 году такой способ привлечения финансирования использовала берлинская «Герта» для внедрения цифровых технологий. Необходимая сумма составляла 1 млн евро, которая должна была покрыть расходы на оборудование для анализа тренировок и игр, GPS-мониторинг болельщиков и улучшение скаутской деятельности и работы сайта. Сбор средств осуществлялся за счет кредитной онлайн-платформы «Kapliendo», где для участия болельщикам нужно было всего лишь зарегистрироваться. Примерно за 9 минут болельщики собрали необходимую сумму. Такое быстрое развитие событий можно было объяснить не только любовью болельщиков

к клубу, но и заманчивыми финансовыми перспективами, так как «Kapliendo» предложила выгодную процентную ставку в размере 4,5% годовых, которая оказалась выше среднего предложения от немецких банков [8].

На современном этапе российского футбола преобладающая часть финансовых ресурсов, необходимых для деятельности отечественных футбольных клубов поступает от государственных и региональных бюджетов, однако, как можно видеть на примерах, ситуация уже сейчас начинает меняться. Для российских клубов важно в будущем применять различные финансовые инструменты в сотрудничестве с государством для того, чтобы улучшить финансовое состояние футбольной индустрии.

Еще одним источником доходов футбольных организаций является продажа медиаправ. В отличие от российской футбольной индустрии, в европейских топ-лигах внутренние медиadoходы среднесрочно достигли потолка. Несмотря на развивающуюся конкуренцию платных ТВ трансляций с диджитал-платформами, не в целом из-за осторожности последних контракты, а, следовательно, и доходы за счет подобного источника, вряд ли вырастут в ближайшее время.

Топ-клубы подбирают альтернативные способы финансирования своей деятельности и уже сейчас несколько перспективных вариантов используются.

Например, привлечение акционерного капитала за счет процедуры IPO. Самыми известными клубами, проводившими IPO, являются итальянские «Рома» и «Ювентус», английские клубы «Ливерпуль» и «Манчестер Юнайтед», а также немецкая «Боруссия Дортмунд». Всего же в мире насчитывается 26 футбольных клубов, акции которых можно приобрести на бирже. Однако, как показала практика, данная процедура привлечения акционерного капитала не способна существенно повлиять на доходы футбольных клубов из-за непредсказуемости изменения цены акций. Вдобавок, из-за довольно серьезных требований к компании при процедуре IPO клубы обязаны максимально подробно изложить структуру собственности, а также сдавать финансовую отчетность по определенной форме. Такие требования зачастую снижают интерес со стороны собственников клубов по использованию данного финансового инструмента.

Чтобы увеличить свои доходы футбольные организации работают со своей аудиторией, которую стимулируют тратить все большие средства. Но среди топ-клубов выделяются два с оригинальным методом привлечения болельщиков и, следовательно, денежных средств. Такими компаниями являются «City Football Group» и «Red Bull», которые владеют несколькими клубами по всему миру, но флагманскими в общем портфеле являются «Манчестер Сити» и «РБ Лейпциг» соответственно (табл. 1).



## Экосистема клубов компаний «CFG» и «Red Bull»

«City Football Group»		«Red Bull»	
Название клуба	Страна	Название клуба	Страна
«Манчестер Сити»	Англия	«РБ Лейпциг»,	Германия
«Жирона»	Испания	«Ред Булл Зальцбург»	Австрия
«Ломмель»	Бельгия	«Лиферинг»	Австрия
«Мельбрун Сити»	Австралия	«Нью-Йорк Ред Буллс»	США
«Мумбаи Сити»	Индия	«Ред Булл Брагантино»	Бразилия
«Нью-Йорк Сити»	США	«Ред Булл Бразил»	Бразилия
«Сычуань Цзюню»	Китай		
«Монтевидео Сити Торке»	Уругвай		
«Труа»	Франция		
«Иокогама Ф. Маринос»	Япония		
«Боливар»	Боливия		

Источник: Составлено авторами

Бизнес-модель этих компаний уникальна и позволяет клубам добиться конкурентного преимущества перед такими грандами, как «Манчестер Юнайтед», «Реал» или «Барселона». Используя стратегию расширения бренда, местные клубы укрепляют свое положение в регионе, а затем внимание местных болельщиков переключается на флагманскую команду. Клубы-партнеры имеют схожую айдентику в логотипах и цветах своих форм. Помимо этого, команды получают очевидное преимущество отработанного механизма по передаче игроков из одного клуба, входящего в экосистему, в другой для их развития.

Пример создания такой большой футбольной экосистемы можно сравнить с методами компании «Disney», которая работает по франшизе по всему миру, снимает фильмы на разных языках, строит тематические парки. Такую идеологию для «City Football Group» разработал Ферран Сориано, бывший финансовый директор «Барселоны». Подобная бизнес-модель оценена экспертами в области спортивного предпринимательства:

«Владение несколькими клубами – это воплощение взглядов Сориано на футбол, и они вдохновлены методами Уолта Диснея. В его мире клубы – это развлекательные франшизы, а футбол – это форма контента» [9].

Суперклубы Европы уже сейчас можно считать в большей степени бизнес-проектами с перспективой в будущем наконец-то начать получать прибыль, но для этого нужны серьезные реформы во всей индустрии. Богатые

клубы будут продолжать вкладывать огромные деньги, чтобы конкурировать с такими же по уровню командами из-за чего неизбежно расслоение на средних и бедных будет продолжаться и становиться все больше. А какими способами оно будет достигаться, покажет время.

Анализируя многообразие предпринимательских инициатив на международной футбольной арене с целью привлечения финансовых ресурсов, представляется целесообразным выбрать лучшие, которые могут быть направлены на развитие отечественной футбольной индустрии.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Приказ Министерства спорта РФ от 11 сентября 2017 г. № 797 «Об утверждении общенациональной стратегии развития футбола в Российской Федерации на период до 2030 года (в новой редакции)»

2. Солнцев, И. В. Применение доходного подхода к оценке футбольного клуба // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2013. – № 7 (142). – С. 18-29.

3. Статья «bfm.ru». ВТБ привлечет €500 млн на инфраструктуру стадиона «Динамо». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.bfm.ru/news/187799> (Дата обращения 20.02.2024).

4. Статья «Sports.ru». Академия «Динамо» – ТОП! Первыми в стране запустили эндаумент фонд и могут изменить весь наш футбол. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/sportbizinfo/2870661.html> (Дата обращения 10.03.2024).

5. Европейские стадионы – 2011. Перспективы строительства и эксплуатации футбольных стадионов в Европе. Исследование КРМГ. – С. 24-25.

6. Статья «Матч ТВ». «Если спасают носорогов, почему не выручить «Спартак»?» Объясняем, как владельцам клубов вовлечь в финансирование болельщиков. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://matchtv.ru/football/matchtvnews\\_NI1333064\\_Jesli\\_spasajut\\_nosorogov\\_pochemu\\_ne\\_vyruchit\\_Spartak\\_Objasnajem\\_kak\\_vladelcam\\_klubov\\_vovlech\\_v\\_finansirovaniye\\_bolelshhikov](https://matchtv.ru/football/matchtvnews_NI1333064_Jesli_spasajut_nosorogov_pochemu_ne_vyruchit_Spartak_Objasnajem_kak_vladelcam_klubov_vovlech_v_finansirovaniye_bolelshhikov) (Дата обращения 11.03.2024).

7. Статья «Чемпионат». Болельщики «Кёльна» выкупили облигации клуба общей стоимостью € 10 млн [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.championat.com/business/news-1358019-bolelshhiki-kjolna-vykupili-obligacii-kluba-obshhej-stoimostju--10-mln.html> (Дата обращения 20.04.2024).

8. Статья «Sports.ru». Клуб бундеслиги собрал миллион евро за 9 минут и 23 секунды. [Электронный ресурс] – Режим доступа:

<https://www.sports.ru/tribuna/blogs/lateral/922461.html> (Дата обращения 17.04.2024).

9. Статья «Sport 24». У «Ман Сити» есть 10 команд-спутников по всему миру. Клуб строит уникальную империю по образцу Disney. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://sport24.ru/news/football/2021-05-09-biznes-imperiya-manchester-siti-city-football-group-v-yuzhnoy-amerike-disneyefikatsiya-futbola> (Дата обращения 25.04.2024).

Зверева Анна Олеговна  
К.э.н, доцент, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»  
119571, Россия, г. Москва,  
проспект Вернадского, 82, стр. 1

Zvereva Anna Olegovna  
Ph.D., Associate Professor,  
Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation  
119571, Russia, Moscow,  
Vernadsky Avenue, 82, building 1

Киреевков Иван Денисович  
Аспирант, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»  
119571, Россия, г. Москва,  
проспект Вернадского, д. 82 стр. 1

Kireenkov Ivan Denisovich  
Graduate student,  
Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation  
119571, Russia, Moscow,  
Vernadsky Avenue, 82, building 1

**Злобина Е.Ю.,  
Котлячкова Н.В.,  
Переточная В.С.**

**ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕГИОНА  
НА ОСНОВЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ УРОВНЯ ЖИЗНИ  
(НА ПРИМЕРЕ РЕГИОНОВ ПФО)**

*Статья посвящена оценке и анализу экономической безопасности региона на основе показателей уровня жизни. С помощью кластерного анализа авторами проведена оценка экономической безопасности регионов ПФО по уровню жизни населения.*

**Ключевые слова:** экономическая безопасность региона, качество жизни, уровень жизни, региональная экономика.

**Zlobina E. Y.,  
Kotlyachkova N. V.,  
Peretochnaya V. S.**

**ASSESSMENT OF THE ECONOMIC SECURITY OF THE REGION BASED  
ON INDICATORS OF LIVING STANDARDS (USING THE EXAMPLE  
OF THE REGIONS OF THE VOLGA FEDERAL DISTRICT)**

*The article is devoted to the assessment and analysis of the economic security of the region based on indicators of living standards. Using cluster analysis, the authors assessed the economic security of the regions of the Volga Federal District in terms of the standard of living of the population.*

**Keywords:** economic security of the region, quality of life, standard of living, regional economy.

Угрозы современного мира оказывают все большее влияние на личность, общество и страну в целом. Защита своих интересов в настоящий момент является актуальным вопросом, волнующим как обычных граждан, так и политических представителей мирового сообщества. Каждый, кто задумывается о защите своих интересов, старается найти больше путей обеспечения своей безопасности. В условиях современного мира, характеризующегося деглобализацией, ускорением технологического прогресса, вопросы обеспечения высокого качества жизни населения и обеспечения социально-экономической стабильности в регионах становятся все более значимыми.

Приволжский федеральный округ (ПФО) один из крупнейших экономических и социальных центров России. Здесь сосредоточены значительные природные, производственные, научные и человеческие ресурсы. Как показали исследования, в целом «степень удовлетворенности своей жизнью достаточно высока и характерна для всех регионов, входящих в Приволжский федеральный округ. Однако если рассматривать данный вопрос более детально, то можно отметить различие в осознании степени удовлетворенности в зависимости от половозрастных характеристик, места проживания, уровня доходов» [1].

Исследование качества жизни населения в ПФО позволяет выявить основные проблемы и определить направления для повышения уровня социально-экономической безопасности и устойчивости региона. Это, в свою очередь, способствует улучшению условий жизни граждан, повышению их благосостояния и удовлетворению основных потребностей, а также развитию экономики и социальной сферы региона в целом.

Качество жизни относится к показателю социально-экономической безопасности. Поэтому, в первую очередь, следует дать определение понятию «экономическая безопасность».

Экономическая безопасность – совокупность мер и действий, направленных на обеспечение жизнеспособности государства, общества и личности. Ее цель – защитить субъекты от внешних и внутренних угроз, которые, в свою очередь, посягают на стабильность, целостность и устойчивость субъектов. Экономическая безопасность региона – одна из частей национальной безопасности страны, а также она является связующим звеном между федеральным уровнем безопасности и уровнем безопасности субъекта Российской Федерации.

Большинство авторов подчеркивают в определении понятия «экономическая безопасность региона» то, что важным критерием при обеспечении экономической безопасности региона является стабильность [2].

Это может относиться к организации процесса обеспечения безопасности региона, к мысли необходимости непрерывной организации обеспечения экономической безопасности региона. Также Олейников Е. А., Татаркин А. И. и Богданов И. Я. отмечают, что у региона, который занимается обеспечением собственной экономической безопасности, должна быть «независимость и интеграция с экономикой Российской Федерации». Это подтверждает тот факт, что экономическая безопасность региона должна согласовываться с политикой обеспечения экономической безопасности всего государства и следовать его интересам.

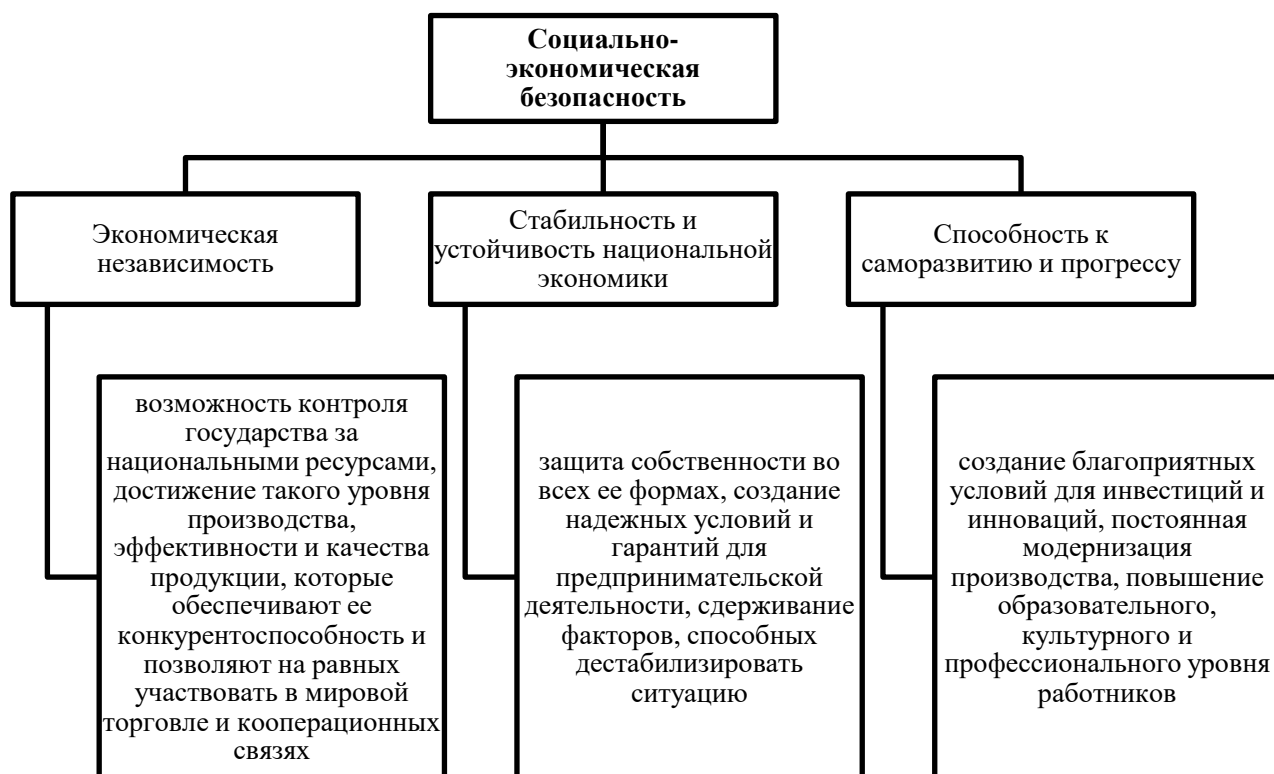
Часть авторов в своих определениях отмечают, что при обеспечении экономической безопасности региона необходимо достигать и сохранять устойчивое социально-экономическое развитие.

Криворотов В.В., Эриаигвили Н.Д., Калина А.В. и Вечканов Г.С. в своих определениях обращают внимание на необходимость регионов в процессе обеспечения экономической безопасности соблюдения индикаторов или нормативных значений, характеризующих экономическую безопасность региона. Это, на наш взгляд, способствует стандартизации системы обеспечения экономической безопасности региона во всем государстве.

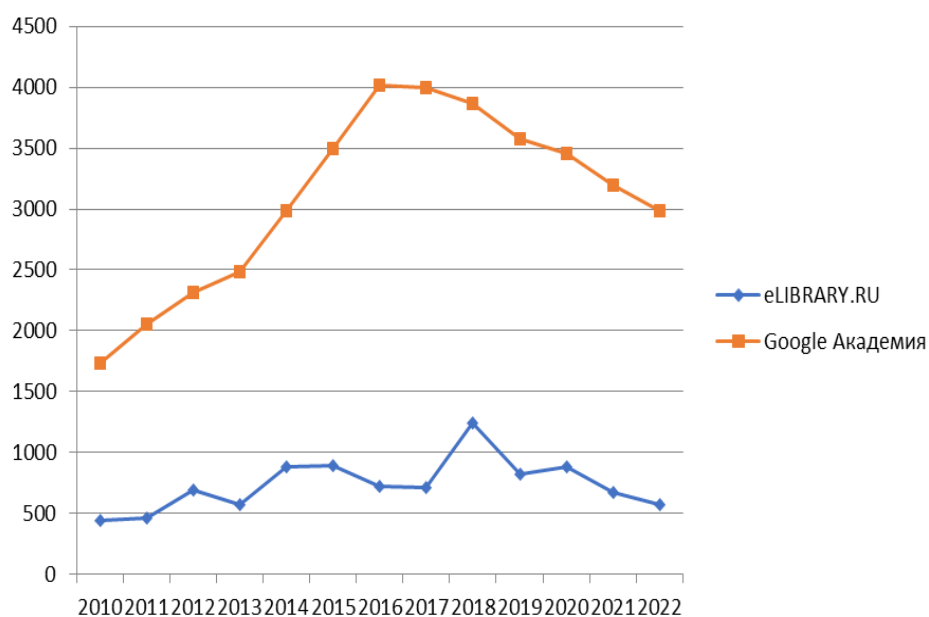
Внутреннюю структуру социально-экономической безопасности [3] можно представить следующим образом (рис. 1).

Таким образом, изучение качества жизни населения как основы социально-экономической безопасности регионов, особенно в Приволжском федеральном округе, является необходимым для определения стратегии развития территорий, обеспечения их устойчивого роста и благосостояния населения.

Изучая динамику активности написания статей на тему социально-экономической безопасности, удалось сделать следующие выводы (рис. 2). Повышенный интерес к данной теме активно прослеживался в 2016 году. В этот год происходили такие события как война в Сирии, президентские выборы в США. В России, в свою очередь, состоялись выборы в Госдуму, а также проводилась борьба с коррупцией. Со сменой президента США, возобновились антииранские санкции, которые были приостановлены на конец периода правления Барака Обамы, как одна из причин переживаний. Часто изменяющаяся мировая обстановка и политическая нестабильность волновали граждан, ученых и представителей бизнеса. Тогда тема стала особенно актуальной, этим и объясняется активность исследователей, а именно написание статей.



**Рис. 1. Элементы социально-экономической безопасности**



**Рис. 2. Активность авторов статей, посвящённых теме «Экономическая безопасность»**

Пик количества статей по экономической безопасности в России пришёлся на 2018 год. События, произошедшие в Российской Федерации, вызвавшие большой интерес к написанию статей на социально-экономическую

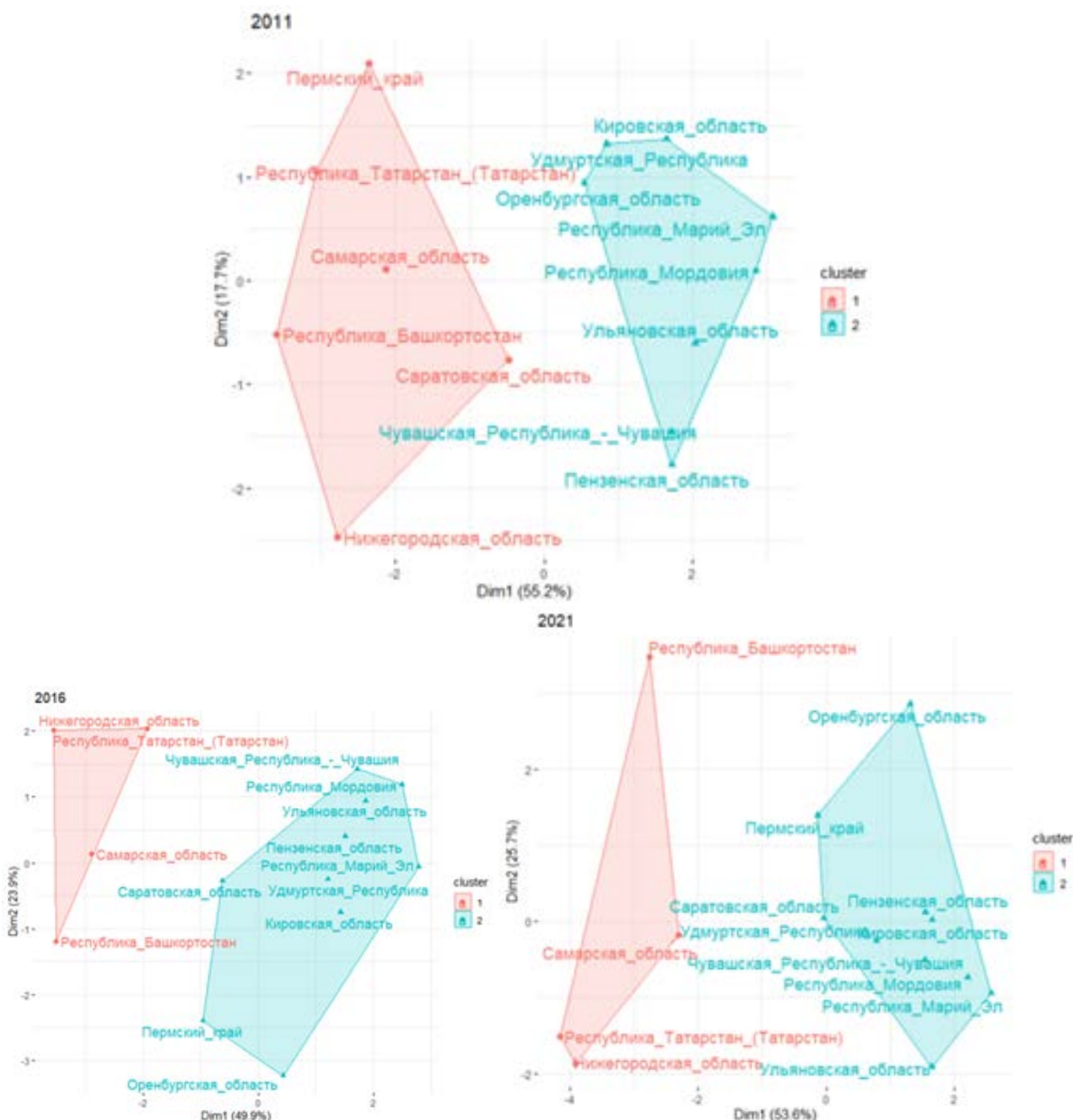
тему: выборы президента РФ; открытие Крымского моста, что обострило конфликт с Украиной; митинги, по поводу повышения пенсионного возраста.

Как итог, вновь беспокойный год для населения, пугающие перемены и неизвестность будущего, что разогревает интерес у исследователей с новой силой, но уже более локально, на территории России и стран СНГ.

Проведем оценку экономической безопасности регионов ПФО по уровню жизни населения, основываясь на доступных статистических данных [4]. Оценка социально-экономической безопасности проводилась с помощью кластерного анализа за три выбранных года: 2011, 2016 и 2021 (рис. 3).

Кластерный анализ за три года позволил сравнить уровень социально-экономического развития региона за три года. В 2011 году было 5 регионов с высоким уровнем социально-экономического развития, в последующие годы это число снизится до 4. Пермский край покинул данную группу. Объясняется это тем, что после 2011 года ежегодно снижается численность занятых и увеличивается число безработных, а, как известно, рабочая сила один из самых важных показателей при рассмотрении данного вопроса, потому что напрямую связан с населением и его качеством жизни. Также, понять ситуацию с выходом Пермского края из списка регионов с высоким уровнем социально-экономического развития, помогает показатель численности иностранных граждан, имевших действующее разрешение на работу, который с 2011 года начинает сокращаться, снижая относящиеся к нему показатели. Так, даже если и использовался труд иностранных граждан, то, вероятнее всего, скрытно и незаконно, что в официальной статистике не может быть учтено, соответственно и применено к расчёту статистических данных. Именно по этим причинам, Пермский край стал сдавать позиции и потерял свои значения, уровня «лидер».





**Рис. 3. Кластерный анализ за 2011, 2016 и 2021 годы**

Лидерами среди регионов ПФО, являются республики Башкортостан и Татарстан, а также Нижегородская и Самарская области. Данные регионы специализируются на автомобилестроении и металлургии, достаточно дорогостоящие отрасли, приносящие высокую долю налогов в бюджет регионов. Помимо этого, стоит отметить, что правительство рассматриваемых регионов много средств выделяет на обустройство городской среды, и помогает своим гражданам социальными выплатами.

Все остальные регионы, имеют все те проблемы, которые могут препятствовать обеспечению высокого уровня социально-экономической безопасности. Необходимо отметить, что некоторые регионы имеют высокую

долговую нагрузку, и, не смотря на перспективы отдельных регионов ПФО на достойный уровень социально-экономических показателей, полноправно в ряды лидеров они ещё долго не войдут, из-за финансовых проблем.

Проведенное исследование показало, что в некоторых регионах принимаемых мер и программ по повышению качества жизни населения недостаточно. В отдельных регионах для обеспечения реального роста уровня жизни населения необходим комплексный подход в решении социально-экономических проблем региона. В регионы с высокими показателями приток населения больше, что повышает иные показатели, учитываемые при оценке других важных сфер.

Угрозы социально-экономической безопасности могут оказать серьезное влияние на различные аспекты жизни общества. Они могут приводить к недовольству населения, ухудшению экономической ситуации, повышению уровня преступности, сокращению рабочих мест и снижению уровня жизни. Такие угрозы могут также способствовать социальным потрясениям, политическим нестабильностям и даже конфликтам. Это может оказать влияние, как на местном, так и на глобальном уровнях, и поэтому требует незамедлительного вмешательства и реагирования со стороны органов государственной власти.

По мнению авторов, в регионах мероприятия по повышению качества жизни населения и соответственно обеспечения социально-экономической безопасности должны быть направлены на:

- повышение предпринимательской активности среди молодежи;
- повышение инновационной активности предпринимательских структур;
- обеспечение благоприятного инвестиционного климата;
- повышение социальной ответственности бизнеса;
- развитие инфраструктуры;
- активизацию системы государственно-частного партнерства и др.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Труфанов, А.Ю. Приволжский федеральный округ: социально-экономическая ситуация // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. – 2022. – № 3 (63). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/privolzhskiy-federalnyy-okrug-sotsialno-ekonomicheskaya-situatsiya> (дата обращения: 13.02.2024).

2. Руденко, М.Н. Теоретические аспекты экономической безопасности: критерии и индикаторы / М.Н. Руденко, С.В. Чернявский, Е.Б. Аликина, О.Г. Иванова // Вестник Томского государственного университета. Экономика.

– 2019. – № 48. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-ekonomicheskoy-bezopasnosti-kriterii-i-indikatory> (дата обращения: 03.03.2024).

3. Моисеев, П. С. К вопросу о структуре экономической безопасности в системе ее обеспечения // Социально-экономические явления и процессы. – 2016. – № 12. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-strukture-ekonomicheskoy-bezopasnosti-v-sisteme-ee-obespecheniya> (дата обращения: 25.01.2024).

4. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2023: Стат. сб. / Росстат. – Москва, 2023. – 1126 с. – Режим доступа: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region\\_Pokaz\\_2023.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2023.pdf) (дата обращения: 25.01.2024).

Злобина Екатерина Юрьевна  
К.э.н., доцент, ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Zlobina Ekaterina Yurievna  
PhD in economics, Associate Professor,  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk,  
Universitetskaya st., 1

Котлячкова Наталья Владимировна  
К.э.н., доцент, ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Kotlyachkova Natalia Vladimirovna  
PhD in economics, Associate Professor,  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk,  
Universitetskaya st., 1

Переточная Варвара Сергеевна  
Студент, ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Peretochnaya Varvara Sergeevna  
Student  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk,  
Universitetskaya st., 1

**Иванов Н.О.**

## **ИНВЕСТИЦИИ В КРИПТОВАЛЮТУ И ФОНДОВЫЙ РЫНОК. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЦИКЛ КРИПТОВАЛЮТНОГО РЫНКА**

*В современном мире инвестиции играют ключевую роль в обеспечении экономического роста и финансовой активности, как отдельного субъекта, так и для каждого человека в частности. С развитием технологий и углублением глобализации инвестиционные возможности стали доступны широкому кругу людей. Недостаток инвестиций приводит к застою в развитии различных сфер общества и, в конечном счете, к серьезным проблемам. Мы находимся на пороге переворота в экономической сфере с появлением новой модели под названием «Криптоэкономика». Эта модель обещает радикально изменить способы обмена услугами, товарами, активами, правами и информацией. В настоящее время мы уже начинаем сталкиваться с внедрением новых концепций, таких как «криптовалюта» и «блокчейн», которые переписывают правила игры в экономике и организуют новые отношения между участниками рынка. Для эффективного увеличения собственного капитала необходимо постоянно искать новые возможности для инвестирования, изучать новые проекты и технологии, а также понимать динамику финансового рынка, экономические циклы и многое другое. В статье раскрыто содержание ключевых понятий инвестиций, криптовалюты, экономических циклов. Представлена модель экономических циклов на криптовалютном рынке, проведен анализ и сравнение доходности популярных фондов и криптовалют, а также представлены риски инвестирования в данную сферу.*

**Ключевые слова:** инвестиции, инвестирование, акции, фонды, криптовалюта, биткоин, блокчейн, халвинг, экономические циклы, актив, альткоины, финансовые рынки.

**Ivanov N. O.**

## **INVESTMENTS IN CRYPTOCURRENCY AND STOCK MARKET. THE ECONOMIC CYCLE OF THE CRYPTOCURRENCY MARKET**

*In today's world, investment plays a key role in ensuring economic growth and financial activity, both for an individual entity and for each person in particular. With the development of technology and deepening globalization, investment opportunities have become available to a wide range of people. Lack of investment leads to stagnation in the development of various spheres of society and, ultimately, to serious problems. We are on the cusp of a revolution in the economic sphere with the emergence of a new model called Cryptoeconomics. This model promises to radically change the way services, goods, assets, rights and information are exchanged. Currently, we are already beginning to encounter the introduction of new concepts such as «cryptocurrency» and «blockchain» that will rewrite the rules of the game in the economy and organize new relationships between market participants. In order to effectively increase equity capital, it is*

*necessary to constantly seek new investment opportunities, study new projects and technologies, as well as understand the dynamics of the financial market, economic cycles and much more. The article reveals the content of the key concepts of investment, cryptocurrency, economic cycles. The model of economic cycles in the cryptocurrency market is presented, the profitability of popular funds and cryptocurrencies is analyzed and compared, and the risks of investing in this sphere are presented.*

**Keywords:** *investment, investing, stocks, funds, cryptocurrency, bitcoin, blockchain, halving, economic cycles, asset, altcoins, financial markets.*

Инвестирование подразумевает вложение средств в различные активы с целью получения прибыли или дохода в будущем. Эти активы охватывают широкий спектр, включая ценные бумаги, недвижимость, предприятия, драгоценные металлы, облигации и многое другое. Инвестиции могут различаться по продолжительности, уровню риска и потенциальной доходности, причем каждый тип предлагает свой собственный набор характеристик и возможностей.

В современном мире искусство инвестирования становится все более доступным для всех. Именно благодаря инвестированию человеческий капитал превращается в финансовый. Со временем инфляция может подорвать ценность сбережений, поэтому людям необходимо искать пути сохранения и приумножения богатства.

Одной из альтернатив инвестирования в активы, для получения дохода, является – криптовалюта.

Криптовалюта – это «цифровые» деньги, главным отличием от существующей безналичной системы расчетов которых является независимость их выпуска, обращения и использования от контроля со стороны государства. Информация о денежном обращении доступна только участникам сообщества той или иной криптовалюты, защищенной с помощью шифрования (криптографии) [1, с. 131].

Криптовалюта в значительной степени опирается на технологию блокчейн – децентрализованную бухгалтерскую книгу, либо же реестр, в котором фиксируются все транзакции участников рынка. Этот реестр распределен между несколькими компьютерами в сети, что обеспечивает прозрачность и безопасность. Все пользователи имеют равный доступ к имеющейся информации, подделать которую невозможно в силу масштаба распределения защищенного кода транзакций.

Блокчейн устраняет необходимость в посредниках при совершении сделок [2, с. 196]. Участникам рыночных отношений больше не нужны регистраторы, нотариусы, поручители или банки. Эти традиционные финансовые агенты теряют свою актуальность при проведении платежей

и кредитных операций. Такой переход значительно снижает издержки и открывает путь к неизбежному росту криптоэкономики.

Биткоин (BTC) стал первой по-настоящему передовой криптовалютной технологией. Другие криптовалюты, производные от биткоина, называются альткоинами, что означает «альтернатива биткоину». Разработчики этих новых монет постоянно стремятся улучшить различные аспекты технологии по сравнению с «королем» криптовалют: повысить скорость транзакций, добиться большей анонимности или внедрить дополнительные функциональные возможности.

Ethereum (ETH) находится на второй строчке, по капитализации, криптовалютой. Она стала первопроходцем в программируемой технологии блокчейн, позволяя разработчикам создавать децентрализованные приложения (dApps) с помощью функции смарт-контрактов. К сожалению, по мере роста популярности проекта его сеть с трудом справлялась с возросшим спросом. В результате пользователи Ethereum и платформ, использующих блокчейн ETH, столкнулись с ростом платы за транзакции. Перегруженность сети также приводила к замедлению обработки транзакций. Для решения данной проблемы и предложения альтернативы была создана – Solana – это решение проблем перегруженности Ethereum. В ответ на проблемы, с которыми столкнулись пользователи ETH, команда проекта представила альтернативный программируемый блокчейн, с собственными доработками.

Как можно заметить, на базе технологии блокчейн, создаётся все больше новых проектов, направленных на решения какой-либо проблемы. Команда проектов в свою очередь выпускает свой «токен», который уже впоследствии является финансовым активом и может быть сравнен с привычными акциями компаний.

Блокчейн-технология еще далеко не раскрыла весь свой потенциал, ведь она могла бы решить множество проблем на современном потребительском рынке и помочь оптимизировать бизнес-процессы, например:

- Повышенная прозрачность: данная технология обеспечивает повышенную прозрачность обмена информацией между участниками бизнес-процесса. Каждый участник может проверить достоверность данных, что обеспечивает целостность информации и снижает риск мошеннических действий.

- Сокращение расходов: Использование технологии блокчейн может привести к снижению транзакционных издержек за счет исключения посредников из процесса транзакций. Сокращение числа посредников приводит к снижению комиссий и расходов на транзакции.

– Более быстрая скорость транзакций: блокчейн оптимизирует процессы транзакций, устраняя необходимость в дополнительной обработке информации и посредниках. Это приводит к ускорению взаимодействия между участниками бизнес-процессов, что в конечном итоге повышает эффективность рабочего процесса.

– Гарантия безопасности: обеспечение надежной защиты данных позволит предотвратить несанкционированный доступ и фальсификацию данных, обеспечивая целостность и конфиденциальность информации.

Выбор правильной инвестиции не является спонтанным решением для потенциальных инвесторов. Он предполагает тщательное изучение, анализ и оценку различных вариантов для выявления наиболее перспективных и эффективных вложений. Ключевым критерием определения инвестиционной привлекательности актива, как правило, является его доходность [3, с. 148].

Разработка комплексной системы показателей инвестиционной привлекательности – сложный и итеративный процесс, учитывающий уникальные характеристики каждого актива. Инвесторы скрупулезно оценивают риски, оценивают уровень инвестиционной привлекательности и принимают взвешенные решения, основываясь на достоверной информации об объекте инвестирования.

При наличии множества инвестиционных инструментов, таких как индексные фонды, облигации, акции или фьючерсы, процесс принятия решений становится еще более сложным. В последние годы криптовалюты стали заметным дополнением к этому набору, потенциально являясь компонентом надежного долгосрочного портфеля. Чтобы принять обоснованное решение, очень важно сравнить криптовалюты с традиционными финансовыми рынками.

Для этого сравним стоимость активов в динамике: BTC, SOL, TON в качестве криптовалют; S&P 500, NASDAQ – фондовые индексы; акции американских компаний AMAZON, TESLA; акции российских компаний СБЕРБАНК, ЯНДЕКС. Полученные результаты отобразим в таблице 1.

Таблица 1

**Динамика стоимости активов по годам\***

Название	Цена 1 янв. 2019 г.	Цена 1 янв. 2022 г.	Цена 1 янв. 2023 г.	Цена 16 мая 2024 г.	Темп прироста 2019/2022, %	Темп прироста 2022/2023, %	Темп прироста 2023/2024, %	Темп прироста 2019/2024, %
Сбербанк	186	294	141	320	58,1	-52,0	127,0	72,0
Яндекс	1 914	4 569	1 812	4 355	238,7	-60,3	140,3	127,5
Amazon	\$76	\$169	\$83	\$186	222,4	-50,9	124,1	144,7
Tesla	\$22	\$354	\$123	\$174	1609,1	-65,3	41,5	690,9

S&P 500	\$2 507	\$4 766	\$3 829	\$5 308	190,1	-19,7	38,6	111,7
NASDAQ	\$6 353	\$16 316	\$10 836	\$18 597	256,8	-33,6	71,6	192,7
BTC	\$3 650	\$45 845	\$16 540	\$66 430	1256,0	-63,9	301,6	1720,0
SOL	*1 января 2021 г. - \$ 2	\$179	\$10	\$161	8950,0	-94,4	1510,0	7950,0
TON	-	-	\$2	\$7	-	-	250,0	250,0

\*Источник: Составлено автором с применением материалов: [4]

Исходя из этой таблицы, невооружённым глазом видно, что криптовалюта показывает большие результаты доходности, нежели привычные для нас инструменты, и на протяжении года, двух, так и на пяти летнем периоде. После масштабной коррекции в 2022 году, криптоактивы также отлично восстановились и дали больший прирост к цене, чем это сделали индексные фонды и акции компаний. Хотя, стоит отметить, что биткоин в 2023 году потерял от своей стоимости несколько больше, чем S&P 500 и NASDAQ, но результаты сравнимы с акциями, представленных компаний.

Стоит заметить, что инвестирование в альткоины на ранних стадиях, либо в период просадки может принести огромную прибыль, несравнимую с конкурентами. Монета SOL с 2021 года по текущее время показала 7950% прироста, а с 2023 года прирост составил 1510%. Конечно, такая высокая волатильность сопряжена с достаточным количеством рисков, и нужно тщательно изучать актив перед его покупкой и принимать все «за» и «против».

Выбор между фондовым и криптовалютным рынком зависит от индивидуальных потребностей, привычек, целей, допустимого риска и цены входа. Давайте рассмотрим основные характеристики каждого из них:

Криптовалютный рынок:

1) Высокая волатильность: Криптовалюты демонстрируют быстрые и непредсказуемые колебания цен, предлагая возможности для значительных прибылей или потерь в короткие сроки. Это привлекает людей, склонных к риску, которые ищут высокую доходность, хотя и с повышенным риском.

2) Инновации и потенциал роста: Инвестиции в криптовалюты связаны с инвестициями в передовые технологии, такие как блокчейн. Для тех, кто увлекается технологиями и инновационными концепциями, криптовалюты предлагают платформу для изучения достижений в области вычислений и финансов, что может повлиять на то, почему некоторые предпочитают их акциям.

3) Меньше регулирования: По сравнению с фондовым рынком, криптовалютный рынок подвергается меньшему регулированию. Это дает большую свободу, но в то же время вызывает опасения по поводу



мошенничества и нечестной торговой практики из-за отсутствия строгих правил.

Фондовый рынок:

1) Стабильность и предсказуемость: Как правило, фондовый рынок предлагает более стабильную и предсказуемую атмосферу по сравнению с криптовалютным рынком. Его обширный послужной список позволяет инвесторам более точно прогнозировать будущие тенденции, что привлекает людей, не склонных к риску.

2) Дивиденды: Владение акциями может приносить доход в виде дивидендов, что привлекает инвесторов, ищущих пассивный доход наряду с потенциальным увеличением капитала.

3) Регулирование и защита: Фондовый рынок функционирует в соответствии со строгими правилами, установленными государственными органами, что обеспечивает защиту инвесторов и сводит к минимуму мошеннические действия.

Сравнивать криптовалюту с традиционными активами, такими как индексы фондового рынка и отдельные акции, довольно сложно из-за их принципиально разной природы. Акции получают свою ценность из потока денежных поступлений, годовых отчетов и дивидендных выплат, предоставляя инвесторам осязаемые показатели своей стоимости. Криптовалюта, с другой стороны, по своей природе спекулятивна.

Хотя это различие не означает потери какой-либо ценности, оно подчеркивает тот факт, что эти активы работают в совершенно разных сферах. Они служат разным инвестиционным целям и отвечают разным предпочтениям инвесторов. В условиях нестабильного инвестиционного ландшафта акции и криптовалюта могут дополнять друг друга в составе хорошо диверсифицированного портфеля.

ВТС с начала своего появления в 2009 году показал просто невероятный рост и превосходство с большим отрывом. Вопрос в том, выдержит ли криптовалюта испытание временем. Очевидно, что S&P свою ценность в реальном мире доказал. Корзина из 500 давно существующих компаний, которые приносят доход и создают реальную ценность, может считаться более безопасным вложением, хотя и менее прибыльным.

Важно подметить, в период 2022 и 2023 годов мы наблюдаем довольно серьезную просадку всех активов без исключения, что видно из таблицы 1. Для эффективного инвестирования необходимо понимать динамику рынка, что поможет нам совершить приобретение актива по относительно низкой цене.

Рыночная экономика представляет собой многогранную систему, в которую вовлечены многочисленные независимые лица, принимающие

решения, такие как производители, потребители и правительство. Эти субъекты, как правило, не взаимодействуют напрямую, а реагируют на результаты действий друг друга. В результате достижения идеального равновесия и стабильности в этой динамичной системе недостижимо из-за присущей ей сложности. Вместо этого рыночная экономика развивается циклически, проходя через фазы роста и спада, известные как циклы деловой активности [5, с. 24].

Разберем классические фазы экономического цикла:

1) Пик: на этом этапе экономика переживает бурный рост, предприятия работают на полную мощность, достигается полная занятость, наблюдаются высокие уровни инвестиций в бизнес и потребительских расходов. Однако повышенный спрос часто приводит к росту инфляции.

2) Спад: в ответ на инфляцию реальные доходы населения снижаются, что приводит к сокращению потребительских расходов, уменьшению объема производства, росту безработицы и снижению уровня инвестиций. Когда инфляция снижается, экономика вступает в период рецессии.

3) Дно (экономический кризис): на этой фазе происходит значительный спад: уволенные работники сокращают потребление, предприятия пытаются удержаться на плаву, а общий объем производства падает до самого низкого уровня.

4) Оживление: потребительские и деловые расходы постепенно растут, что приводит к оживлению производства, поскольку предприятия начинают выходить из кризиса.

5) Подъем: по мере восстановления экономики появляются новые рабочие места, снижается уровень безработицы, восстанавливаются потребительские расходы, появляются новые продукты, увеличиваются объемы производства и потребления. Затем деловой цикл снова достигает пика.

Данные стадии экономического цикла мы можем увидеть на любом рынке и в динамике любого финансового актива, причем независимо от выбранного временного периода.

Что касается рынка криптовалют, конечно там тоже мы наблюдаем данные экономические циклы, но существует еще один значимый фактор, который влияет на циклы деловой активности и соответственно цену актива.

Халвинг биткоина – это заранее определенное, программно-закодированное событие, при котором вознаграждение за добычу и подтверждение новых блоков снижается на 50%, в результате чего майнеры получают только половину суммы BTC за каждый добытый блок.

Этот механизм обеспечивает контролируемый уровень эмиссии криптовалюты. Халвинг происходит примерно раз в четыре года или через каждые 210 000 блоков, пока общее количество BTC не достигнет 21 миллиона.

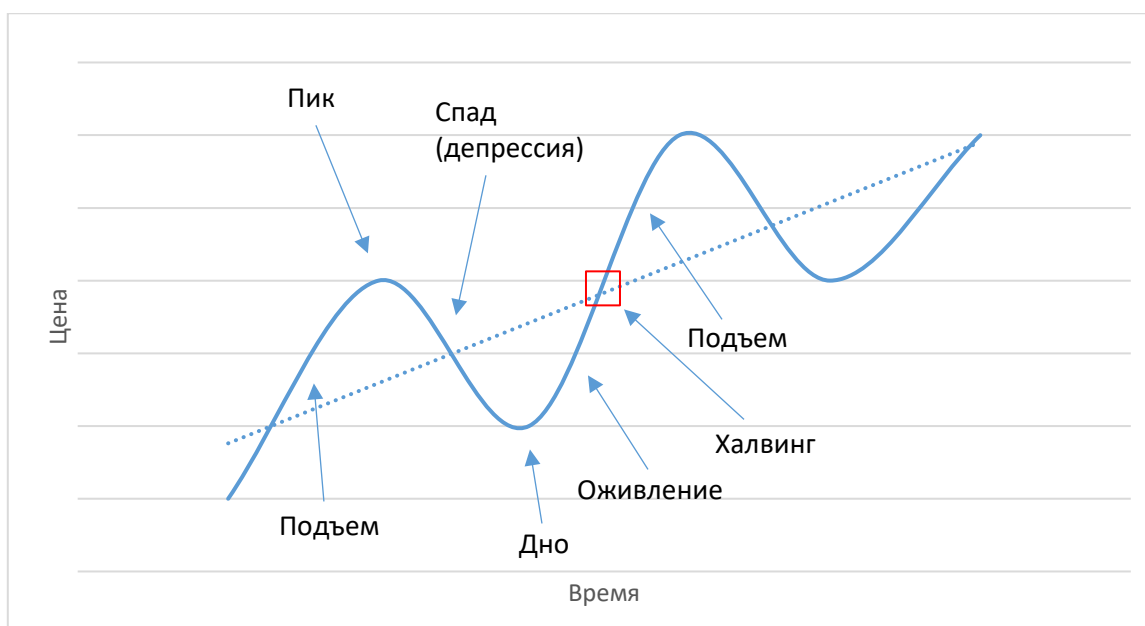
Когда происходит халвинг BTC, вознаграждение за добычу новых блоков уменьшается вдвое, что эффективно снижает скорость генерации новых биткоинов и уменьшает темпы инфляции криптовалюты.

Принято считать, что при неизменном спросе сокращение предложения в два раза теоретически должно удвоить стоимость актива [6, с. 496]. Однако на практике рынок предвидит событие халвинга задолго до этого. Как правило, цена биткоина начинает расти примерно за шесть месяцев до того, как произойдет сокращение, а в период фактического сокращения движение цены относительно стабильно. Исторически сложилось так, что самый высокий пик цены биткоина наблюдается примерно через полгода, год после события халвинга. Однако предсказать будущую динамику цен крайне сложно, поскольку на рыночный курс биткоина влияет множество других факторов, помимо сокращения эмиссии.

Дефляционная система биткоина представляет собой явный отход от инфляционных тенденций, которые обычно ассоциируются с фиатными валютами, где центральные банки имеют право увеличивать денежную массу в ответ на экономические условия, такие как занятость и инфляция [7, с. 561]. Исключая возможность дискреционной монетарной политики, биткоин предлагает альтернативную экономическую модель, характеризующуюся предсказуемым предложением и невосприимчивостью к влиянию центральных властей.

В долгосрочной перспективе ожидается, что события, связанные с халвингом, повысят ценность и стабильность биткоина за счет увеличения его дефицита и снижения уровня инфляции. Поскольку темпы создания новых биткоинов снижаются, дефицит актива усиливается, что потенциально повышает его стоимость на фоне растущего спроса. Так как BTC является основным крипто-активом, все альткоины коррелируют с движением цены биткоина, что оказывает существенное влияние на весь крипто-рынок.

Экономические циклы биткоина изображены на рисунке 1.



**Рис. 1. Экономические циклы BTC**

Первый халвинг цены биткоина произошёл 28 ноября 2012 года, когда его стоимость составляла около \$12. Через полгода, к 28 мая 2013 года, цена подскочила примерно до \$110, что ознаменовало значительный рост.

Второй халвинг произошёл 9 июля 2016 года, когда цена биткоина составляла около 660 долларов. К 9 января 2017 года, примерно через полгода, цена выросла примерно до 900 долларов, что означало значительный рост.

Третий халвинг состоялся 11 мая 2020 года, когда биткоин стоил около 8 600 долларов. К 11 ноября 2020 года, спустя полгода, цена превысила 15 700 долларов, продемонстрировав значительный рост.

Четвертый халвинг состоялся 20 апреля 2024 года. Цена биткоина обычно растет перед халвингом из-за ожиданий рынка, после чего наступает фаза консолидации, после, рост до начала следующей коррекции. 19 апреля 2024 года, цена BTC составляла примерно 64 262 доллара.

Решение об инвестировании в криптовалюты и фондовый рынок зависит от толерантности человека к риску, его финансовых целей и понимания каждого класса активов. Акции – это устоявшиеся инвестиции, привязанные к осязаемым компаниям, с проверенной историей. Криптовалюты, напротив, открывают новые перспективы в стремительно развивающейся цифровой среде.

Криптовалюты часто воспринимаются как более рискованные, чем акции, из-за их ярко выраженной волатильности, ограниченной нормативной базы и сравнительной новизны. Тем не менее акции, хотя в целом и более стабильны, подвержены колебаниям рынка и проблемам конкретных компаний.

Понимание аспектов каждого финансового актива в отдельности, анализ динамики и структуры рынка, учет рисков и потенциальных возможностей, поможет инвестору сохранить, а главное преумножить свой капитал.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Винья, П. Эпоха криптовалют / П. Винья, М. Кейси. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 432 с.

2. Шувалова, Ю.А. Оценка доходности инвестиционного портфеля финансовых инструментов // Инновационное развитие: потенциал науки и современного образования. – 2020. – С. 148-150.

3. Степанова, А.О. Блокчейн как технология будущего // Стратегии развития государства и экономики в условиях турбулентности / А.О. Степанова, О.Б. Иваненко. – 2021. – С. 196-203.

4. Веб-сервис, в основе которого лежит платформа технического анализа: [Электронный ресурс] – URL: <https://ru.tradingview.com/> (дата обращения: 16.04.2024).

5. Коптелов, И.О. Экономический цикл и сущность его проявления // Вестник Челябинского государственного университета. – 2012. – № 10 (264). – С. 24-28.

6. Дудина, О.И. Биткоин–валюта будущего / О.И. Дудина, О.В. Селина, Д.С. Павелин // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 3-3. – С. 561-565.

7. Петров, А.А. Криптовалютный рынок и его перспективы (2 ЧАСТЬ) // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2022. – № 17-1. – С. 496-509.

Иванов Никита Олегович  
Студент, ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Ivanov Nikita Olegovich  
Student,  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk  
Universitetskaya st., 1

**Каравеева П.В.**

## **АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*В данной статье рассматривается инвестиционная политика компании как фундамент для её устойчивого развития, а также анализируется её экономическая сущность. Проведено сравнение наиболее распространённых показателей для оценки инвестиционной активности предприятия, разработанных как зарубежными, так и российскими авторами. Результаты этого исследования актуальны как в теоретическом плане для уточнения теоретико-методологических основ, так и в практическом – для управления инвестиционными процессами, направленными на развитие или трансформацию бизнеса компании.*

**Ключевые слова:** *инвестиционная активность, методы анализа, оценка инвестиционной активности, инвестиции, инвестиционная политика организации, инвестиционная деятельность организации.*

**Karavaeva P. V.**

## **ANALYSIS OF EXISTING METHODS FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF AN ENTERPRISE'S INVESTMENT ACTIVITY**

*This article examines the company's investment policy as the foundation for its sustainable development, as well as analyzes its economic essence. The comparison of the most common indicators for assessing the investment activity of an enterprise, developed by both foreign and Russian authors, is carried out. The results of this study are relevant both in theoretical terms to clarify the theoretical and methodological foundations, and in practical terms to manage investment processes aimed at the development or transformation of the company's business.*

**Keywords:** *investment activity, methods of analysis, assessment of investment activity, investments, investment policy of the organization, investment activity of the organization.*

Инвестиционная деятельность предприятия заключается в выборе и реализации наиболее выгодных способов вложения капитала для расширения экономических возможностей компании. Для успешной инвестиционной деятельности необходима чёткая инвестиционная политика. Она важна для всех предприятий, независимо от их размера, отрасли, правовой формы и других характеристик.

Учёные по-разному определяют инвестиционную политику и её экономическое содержание в зависимости от уровня субъекта инвестиционной деятельности, его стратегических целей и механизмов реализации.

Инвестиционная деятельность компании направлена на достижение её долгосрочных целей. Поэтому она должна соответствовать разработанной инвестиционной политике. Эта политика формируется как часть общей финансовой стратегии компании и играет ключевую роль, поскольку направлена на реализацию не только финансовой, но и корпоративной стратегии. Если инвестиционная политика будет реализована не полностью или неэффективно, под угрозой срыва окажутся все стратегические планы компании.

Инвестиционная политика – это часть общей финансовой стратегии компании. Она заключается в выборе и реализации наиболее эффективных форм реальных и финансовых инвестиций, которые обеспечивают высокие темпы развития компании и постоянное увеличение её рыночной стоимости.

Чтобы разработать инвестиционную политику, нужно:

- определить долгосрочные цели компании;
- выбрать наиболее перспективные и прибыльные способы вложения капитала;
- установить приоритеты в развитии компании;
- оценить альтернативные инвестиционные проекты;
- составить технологические, маркетинговые и финансовые прогнозы;
- проанализировать последствия реализации инвестиционных проектов.

В формировании инвестиционной политики предприятия можно выделить три этапа:

На первом этапе определяют необходимость развития предприятия и экономически выгодные направления этого развития. Для этого требуется:

- оценить потребительский спрос на выпускаемую продукцию;
- выявить ожидаемый спрос на период намеченной инвестиционной политики предприятия;
- сравнить затраты на выпуск продукции с действующими рыночными ценами;
- выявить производственные возможности предприятия на перспективу;
- проанализировать деятельность предприятия за предшествующий период и выявить неиспользованные резервы;

На втором этапе осуществляется разработка инвестиционных проектов для реализации выбранных направлений развития предприятия;

На третьем этапе происходит окончательный выбор экономически выгодного инвестиционного проекта, планируемого к реализации. Здесь требуется определить:

- стоимость оборудования, строительных материалов, аренды производственной площади, доставки готовой продукции на рынок сбыта;
- себестоимость заданного объема производства и единицы продукции, выпускаемой на новом оборудовании;
- постоянные и переменные затраты;
- требующиеся объемы инвестиционных ресурсов;
- размер собственных и привлеченных средств, необходимых для реализации проекта;
- показатели эффективности проекта;
- риски, генерируемые проектом.

Таким образом, инвестиционная политика представляет собой комплекс мер, направленных на обеспечение эффективного и прибыльного инвестирования с целью поддержания финансовой стабильности и платёжеспособности предприятия, стимулирования его долгосрочного развития и повышения конкурентоспособности производства. Эта политика играет ключевую роль в стратегическом управлении предприятием, поскольку она определяет направления и объёмы инвестиций, а также способы их реализации. Инвестиционная политика позволяет предприятию адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям, расширять свою деятельность и укреплять позиции на рынке.

Ключевым показателем для оценки инвестиционного аспекта экономического роста компании служит инвестиционная активность. Она представляет собой систему экономических отношений, которые отражают, насколько эффективно формируются и используются собственные и заёмные средства для достижения стратегических целей развития. Инвестиционная активность – это экономическая категория и важный показатель, который существенно влияет на качественные и количественные результаты деятельности предприятия.

Инвестиционная активность позволяет оценить, насколько интенсивно предприятие осуществляет инвестиционную деятельность, как меняется объём привлекаемого инвестиционного капитала с течением времени, а также понять, из каких источников предприятие получает финансирование для своих инвестиционных проектов.

Инвестиционная активность – это важный показатель, который даёт представление о том, насколько успешно предприятие реализует свою



инвестиционную стратегию. Он может быть использован для анализа текущего состояния предприятия, а также для прогнозирования его будущего развития.

Все существующие методы оценки и анализа инвестиционной активности предприятия можно разделить на три основные группы (табл. 1).

Таблица 1

**Методы оценки и анализа инвестиционной активности предприятия**

Название метода	Описание метода	Показатель	Автор показателя
Структурно-индексный	Включает в себя многофакторное отражение объемов, динамику и эффективность инвестиций. Основан на комплексной оценке.	Коэффициент Тобина	Дж. Тобин
		Коэффициент реинвестирования	А. Дамодаран
		Показатель сбалансированного роста	К. Уолш
		Коэффициент интенсивности инвестиционной деятельности	В. Г. Плужников С. А. Шикина
Ранговый	Основан на ранжировании информации по выделенным признакам. Анализируются относительные показатели, характеризующие динамику изменений.	Метод анализа ключевых элементов содержания инвестиционной политики [1]	Д. Ю. Астанин
		Оценка инвестиционной активности предприятий посредством их группировки [2]	М. В. Чараева
		Рейтинговая оценка инвестиционной привлекательности предприятия [3]	Х. А. Фасхиев
Экспертный	Экспертная оценка. Применяется тогда, когда другие методы измерения информации невозможны. Обладает высокой степенью субъективизма	Многофакторный показатель инвестиционной активности	С. О. Аширов К. В. Рзаев

Коэффициент Тобина (coefficient Q. Tobin) характеризует инвестиционную привлекательность компании и отражает эффективность использования чистых активов при формировании ее рыночной стоимости. Отражает оценку инвестиционной привлекательности компании, но не позволяет оценить интенсивность инвестиционной деятельности. Коэффициент логически связан с рыночной оценкой акций. Относится к структурно-индексному методу оценки инвестиционной активности. Рассчитывается как отношение рыночной капитализации компаний к ее чистым активам по рыночной оценке их стоимости [4] по формуле:

$$KT = \frac{CV}{ЧА},$$

где,  $CV = \frac{ЧП}{к}$  – рыночная стоимость предприятия,

ЧА – стоимость чистых активов,

ЧП – чистая прибыль предприятия за отчетный период,

К – ставка капитализации.

Коэффициент реинвестирования Дамодарана (reinvestment coefficient Damodaran) – характеризует интенсивность инвестиционной деятельности [5]. Относится к структурно-индексному методу оценки инвестиционной активности компании и рассчитывается по формуле:

$$KT_{р.и.} = \frac{КЗ - А + \Delta ОА}{ЕВІТ(1 - Н_{ст})},$$

где,  $KT_{р.и.}$  – коэффициент реинвестирования, характеризующий инвестиционную привлекательность предприятия,

КЗ – капитальные затраты,

А – амортизация,

$\Delta ОА$  – изменение величины оборотного капитала,

ЕВІТ – прибыль до налогообложения,

$Н_{ст}$  – налоговая ставка на прибыль.

Недостатком этого показателя является применение для анализа только одного внутреннего источника развития (прибыль после налогообложения).

Показатель сбалансированного роста К. Уолша характеризует обеспеченность инвестиций в оборотный капитал за счет чистой прибыли предприятия [6]. Относится к структурно-индексному методу. Рассчитывается по формуле

$$E = \frac{R}{G * T},$$

где, E – численное значение показателя сбалансированного роста,

R – доля чистой прибыли в выручке предприятия,

G – темп роста выручки,

T – доля оборотных активов в выручке.

Показатель сбалансированного роста К. Уолша основывается на анализе только одного внутреннего источника развития (чистой прибыли) и не учитывает суммы амортизационных отчислений, этот показатель анализирует только инвестиции, направленные на пополнение оборотного капитала.

Коэффициент интенсивности инвестиционной деятельности КИА В. Г. Плужникова и С. А. Шикиной [7] определяет количественную оценку уровня инвестиционной активности предприятия через отношение прироста

стоимости внеоборотного и оборотного капиталов предприятия за отчетный период, как результат общих капиталовложений (инвестиций), к величине внутренних источников развития:

$$K_{\text{и.а.}} = \frac{\Delta \text{ВнА} + \Delta \text{ОА}}{\text{ЧП} + \text{А}},$$

где,  $K_{\text{и.а.}}$  – показатель инвестиционной активности,

$\Delta \text{ВнА}$  – прирост стоимости внеоборотного капитала компании за отчетный период,

$\Delta \text{ОА}$  – прирост стоимости оборотного капитала компании за отчетный период,

$(\text{ЧП} + \text{А})$  – денежный поток операционной деятельности за отчетный период (внутренние источники развития).

Многофакторный показатель инвестиционной активности – это экспертная оценка инвестиционной активности предприятия С. О. Аширова и К. В. Рзаева [8]. Проводится на основе системы показателей: масштабности (объема инвестиций), направления инвестиционной деятельности, эффективности использования ресурсов и финансового состояния. Рассчитывается по формуле

$$\text{ИА} = f(\text{О}, \text{Н}, \text{Э}, \text{Ф}),$$

где, ИА – инвестиционная активность предприятия,

$f$  – функция, определяемая по типу модели инвестиционной активности,

О – объемность (масштабность),

Н – инновационная направленность инвестиционной деятельности,

Э – эффективность использования ресурсов,

Ф – финансовое состояние объекта.

Определение четырех ключевых факторов проводится на основе оценки большого количества показателей, требующих предварительной классификации и экспертной оценки, что значительно затрудняет проведение расчетов. Недостатком этого показателя является его трудоемкость и зависимость от субъективного мнения эксперта.

Таким образом, в данной статье подробно рассматривается роль и значение инвестиционной политики предприятия. Также раскрывается сущность понятия «инвестиционная активность», что позволяет уточнить теоретико-методологические основы управления инвестиционной деятельностью предприятия.

Кроме того, в статье проводится классификация показателей инвестиционной активности в зависимости от целей и методов её оценки. Это позволяет лучше понять механизмы управления инвестиционной

деятельностью и разработать более эффективные стратегии развития предприятия.

Результаты исследования могут быть полезны как в теоретическом плане для дальнейшего изучения инвестиционной активности, так и в практическом – для разработки и реализации инвестиционных проектов, направленных на развитие предприятия.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Астанин, Д.Ю. Методика анализа формирования и реализации инвестиционной политики предприятия // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 30. – С. 38-48.

2. Чараева, М.В. Разработка и апробация методики оценки инвестиционной активности предприятий // Финансовые исследования: финансовый менеджмент. – 2010. – № 4. – С. 110-117.

3. Фасхиев, Х.А. Применение «ворота конкурентоспособности» при разработке новых товаров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. – № 2. – С. 73-83.

4. Ковалев, В.В. Управление активами фирмы : уч.-практ. пособие. – Москва : ТК Велби, Проспект, 2015. – 392 с.

5. Дамодаран, А. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2016. – 1341 с.

6. Уолш, К. Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / пер. с англ. В. Н. Егорова. – Москва : Дело, 2010. – 359 с.

7. Шикина, С.А. Формирование механизма управления структурой активов промышленного предприятия на основе показателя естественного уровня инвестиционной активности бизнеса в зависимости от этапа его жизненного цикла / С.А. Шикина, В.Г. Плужников, // Экономические науки. – 2010. – № 2. – С. 205-210.

8. Аширов, С.О. Оценка инвестиционной активности в организациях промышленности /. С.О. Аширов, К. В. Рзаев. – Москва : ГУУ, 2000. – 56 с.

Караваяева Полина Валерьевна  
Студент, ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Karavaeva Polina Valeryevna  
Student,  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk,  
Universitetskaya st., 1

**Ким В.С.,  
Хоменко Е.Б.**

## **КУЛЬТУРА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ: АНАЛИЗ АМЕРИКАНСКОЙ И КИТАЙСКОЙ ПРАКТИКИ**

*В статье приведены результаты сравнительного анализа культуры принятия управленческих решений в соответствии американской и китайской практиками. Авторами рассмотрены особенности этапов принятия управленческих решений, обусловленные разницей управленческих культур, раскрыто влияние скорости принятия решений, способа принятия решений, основ для выбора альтернатив и способа управления. Сделаны выводы о том, что каждая модель имеет свои преимущества и недостатки, и выбор модели принятия управленческих решений может зависеть от конкретной организации, её целей, культурного контекста и ситуации на рынке.*

**Ключевые слова:** управление, управленческое решение, культура управления, модель принятия управленческих решений, мотивация, страновые факторы.

**Kim V. S.,  
Khomenko E. B.**

## **CULTURE OF MANAGEMENT DECISION MAKING: ANALYSIS OF AMERICAN AND CHINESE PRACTICE**

*The article presents the results of a comparative analysis of the culture of management decision-making inherent in American and Chinese practice. The authors examined the features of the stages of management decision-making, determined by the difference in management cultures, revealed the influence of the speed of decision-making, the method of decision-making, the basis for choosing alternatives and the method of management. It is concluded that each model has its own advantages and disadvantages, and the choice of management decision-making model may depend on the specific organization, its goals, cultural context and market situation.*

**Keywords:** management, management decision, management culture, model of management decision making, motivation, country factors.

Менеджеры по всему миру несут ответственность за принятие решений, которые имеют существенное влияние на деятельность и успех их организаций. Однако различия в социализации менеджеров и в бизнес-среде, в которой они работают, могут оказывать влияние, как на сам процесс принятия решений, так и на конечный выбор, который они делают. Современная экономическая среда стала в значительной степени глобальной, с организациями, имеющими

присутствие и влияние на различных рынках. В такой среде менеджеры должны учитывать культурные и контекстуальные особенности для принятия эффективных решений, особенно в связи с международными партнерствами и конкуренцией.

Различные исследователи еще давно начали проявлять интерес к исследованиям особенностей культуры принятия управленческих решений в разных странах. Так, изучение культур и рабочих культурных ценностей привлекло значительное внимание после публикации фундаментальной работы Хофстеде в 1980 году [1].

В своей работе Хофстеде считал, что рабочие ценности национальных культур можно легко понять или суммировать через четыре культурных измерения, известные как показатели иерархии, индивидуализма-коллективизма, маскулинности и страха перед неопределенностью. Он обнаружил значительные культурные различия между разными национальностями по этим четырем культурным измерениям. После четырех десятилетий с момента работы Хофстеде тема межкультурного исследования остается широко изучаемой. Так, например, Ральстон в своем исследовании сравнивает менеджерские ценности и национальную культуру в 10 странах и оценивает влияние на уровень предпринимательства в данных странах [2]. В 2001 году Пенг и Шекшня анализируют взаимосвязь между национальной культурой и предпринимательством, предоставляя обобщенный анализ на эту тему [3].

А Фернандес и др., сравнивают трансформационное лидерство и организационную приверженность в японских и американских производственных и сервисных организациях [4]. Несмотря на широкую известность и влияние работы Хофстеде, она получила обширную критику. Одна из причин заключается в том, что он использовал сотрудников одной крупной многонациональной компании для представления культур разных национальностей. Такая выборка, как бы она ни была большой, может быть непредставительной для национальных культур соответствующих стран.

Изучение опыта ведущих компаний мира в области управленческих практик позволят повысить управленческую эффективность за счет заимствования наиболее рациональных инструментов, адекватных конкретным условиям рыночной среды. В мировой управленческой науке и хозяйственной практике на сегодняшний день предложен специфический инструментарий, учитывающий отраслевые особенности ведения бизнеса и рыночные реалии. В Российской Федерации длительный период управленческая практика осуществлялась без учета достижений мировой науки в области менеджмента организаций. Хотя последние три десятилетия отечественная наука активно

изучает лучшие достижения в области теории управления, а бизнес активно применяет рекомендации отечественных и зарубежных исследователей.

Нами проведен сравнительный анализ американской и китайской моделей в области генерации и реализации управленческих решений.

Китайская практика управленческой деятельности и стиль управления имеют ярко выраженные отличительные черты, которые являются результатом особого менталитета китайского народа, и конечно, многолетней традицией управленческой деятельности. Особенно следует отметить важную роль в китайской практике управления роли семейных ценностей и умения купировать конфликтные ситуации. Это нашло отражение и в китайской модели ведения бизнеса и в китайском стиле управления. Бизнес-партнерам из Китая важен факт заключения договора, но после его подписания они нередко предлагают внести в него коррективы. Для европейской практики управления это не характерно, то же можно сказать и об американском стиле управления [5].

Для Китая характерно сохранение значительной дистанции между руководством и подчиненными. Китайская система поддерживает большую дистанцию и меньшую интимность в коллективе. В китайской культуре существует устоявшаяся иерархическая структура, где руководящий персонал занимает более высокое положение и ожидается, что между ними и подчиненными будет сохраняться определенное расстояние в отношениях. Это может проявляться в формальном общении, использовании уважительных титулов и внимании к ритуалам и протоколам. В результате может быть создана более отстраненная и формальная атмосфера, которая фокусируется на выполнении рабочих обязанностей и достижении поставленных целей [6].

Система *guanxi* играет значительную роль в принятии решений в Китае. Система *guanxi* – это социально-сетевая система, основанная на идее установления и поддержания взаимовыгодных отношений и контактов с другими людьми. Гуань (*guan*) означает «отношения» или «связи», а си (*xi*) – «система» или «сеть». В рамках системы *guanxi* создаются сложные взаимосвязи и сети, основанные на родственных, дружеских, деловых или общественных связях. Существует принцип «долга» (*renqing*), который подразумевает, что тот, кто получает помощь или пользуется привилегиями через *guanxi*, обязан отвечать тем же самым или оказывать услугу в будущем. Система *guanxi* играет важную роль в деловых отношениях, найме персонала, принятии решений и решении юридических вопросов. Она помогает установить доверие, облегчает коммуникацию, обеспечивает доступ к ресурсам и возможностям, которые могут быть недоступны вне этой сети. Однако использование системы *guanxi* способствует неравномерному распределению власти и ресурсов, может приводить к коррупции, а приоритет отношений над

объективностью и эффективностью может снижать качество принимаемых решений. Система guanxi часто приводит к принятию необъективных решений, которые не отражают и не решают проблемы организации [7].

Существует традиционная последовательность действий, состоящая из 6 этапов (таблица 1).

Таблица 1

### Этапы принятия управленческих решений в китайской практике

Этап	Содержание
1. Формирование информационного обеспечения управления	На этом этапе менеджеры активно собирают необходимую информацию о текущем состоянии организации, ее внешней среде, конкурентах, рынке и других факторах, которые могут повлиять на принятие решений
2. Анализ информации	Далее полученная информация анализируется и оценивается с целью выявления трендов, сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз. Это помогает менеджерам понять ситуацию и сформулировать потенциальные альтернативные варианты
3. Постановка диагноза	На основе анализа информации менеджеры ставят диагноз, определяя направление дальнейшего развития ситуации. Это может быть определение ухудшающихся или улучшающихся условий и факторов
4. Построение прогноза	На основе поставленного диагноза менеджеры прогнозируют возможные будущие сценарии и их последствия
5. Определение стратегии	После прогнозирования менеджеры выбирают стратегию, то есть долгосрочное направление развития или отношений
6. Конкретизация действий	В последнем этапе менеджеры конкретизируют свои действия по применению выбранной стратегии. Они выбирают конкретные тактики, методы и инструменты, которые будут использованы для реализации стратегии и достижения намеченных целей

Источник: составлено авторами на основе [5].

Таким образом, руководители из Китая не славятся способностью принимать судьбоносные решения для компании быстро. Китайская модель основывается на крепких семейных ценностях и жёсткой иерархии. Связи, контакты и услуги играют большую роль при принятии решения, что может отразиться на их качестве. В Китае не принято принимать решения быстро, руководители предпочитают совещаться с другими менеджерами и применять комплексный подход для изучения проблемы.

Американские ТОП-менеджеры подходят к своим сотрудникам, преимущественно как к одному из видов ресурсов. Этот ресурс, безусловно, значим для эффективного ведения бизнеса, но он не является, чем то принципиально отличающимся от иных ресурсов. То есть в центре внимания менеджера оценка производительности и эффективности использования ресурсов, в том числе и трудовых. В американской управленческой практике



большое значение имеют индивидуальные действия и оценка личных достижений каждого сотрудника [8]. Поэтому широко используются методы материального и нематериального стимулирования. Руководитель ждет от подчиненных инициативности и самостоятельности в принятии решений. Способность к самомотивации и умение принимать адекватные ситуации решения оперативно высоко ценятся американскими менеджерами.

В американском стиле управления распространено трудоустройство сотрудников на некоторое время или на конкретный проект. Организации стремятся к гибкости и адаптивности, поэтому многие рабочие отношения в США являются временными или контрактными. Карьерный рост сотрудника в американской компании – это производная от его индивидуальных действий, производительности и наличия личных достижений. Строительство карьеры по вертикали – характерная черта планирования карьеры в США.

Анализируя американскую управленческую практику можно отметить, что каждый линейный руководитель ответственен за определенный круг решений, а каждый работник несет индивидуальную ответственность за конкретные вопросы и результаты. Широко применяется практика делегирования полномочий подчиненным, которые более информированы или обладают возможностью сбора соответствующей информации. Прямой контакт менеджера с подчиненными из более низкого уровня иерархии при принятии решений для американской практики не характерен. Его избегают, чтобы не нарушить принцип звеньев в управлении [9]. Основа управления – индивидуализм и личная ответственность в принятии решений. Результат высоко конкурентная среда и строгий контроль результативности управленческой деятельности. Такой подход требует самостоятельности и инициативности со стороны работников, а также быстрой оценки и продвижения персонала. Сравним модели принятия управленческих решений характерные для данных стран по ряду критериев (табл. 2).

Таблица 2

**Сравнительная характеристика американской и китайской моделей  
принятия управленческих решений**

<b>Критерии</b>	<b>Американская модель</b>	<b>Китайская модель</b>
1. Скорость принятия решения	- больше внимания акцентируется на краткосрочные результаты и быструю реакцию на изменения внешней среды; - решения могут быть приняты с учетом текущих данных и ситуации	- упор на долгосрочные планы и стратегии; - решения принимаются с использованием традиционной последовательности действий, с учетом развития компании на горизонте нескольких лет

2. Способ принятия решения	- принятие решений происходит на индивидуальном уровне, где каждый сотрудник несет ответственность за свои действия; - решения принимаются на основе личного опыта и экспертизы	- принятие решений основывается на коллективных обсуждениях, где менеджеры совещаются с другими руководителями; - поддержка группы и достижение консенсуса
3. Основа для принятия решения	- акцент на доступности информации и знаний для принятия решений; - личный опыт и экспертиза сотрудников - важные факторы принятия решений	- упор на оценку качества информации и полноценный анализ ситуации; - система guanxi, из-за которой эффективность принимаемых решений может снижаться
4. Способ управления	- децентрализованное управление, где решения принимаются на разных уровнях организации; - делегирование полномочий и принятие решений там, где есть больше информации и экспертизы	- более централизованный подход, где высшее руководство часто принимает ключевые стратегические решения для всей организации

Источник: составлено авторами на основе [7, 9].

Сравнительный анализ американской и китайской моделей принятия управленческих решений позволяет увидеть существенные различия между ними. Американская модель отражает индивидуализм, децентрализацию, фокус на краткосрочных результатах и гибкость, в то время как китайская модель имеет коллективистский подход, централизацию, внимание к долгосрочной перспективе и стабильность. Культурные особенности значительно влияют на принятие управленческих решений в двух странах [9]. Американская модель строится на акценте на индивидуальность, личную ответственность и эффективность. Руководители делегируют полномочия и решения принимаются на основе личной экспертизы. Китайская модель, напротив, предпочитает коллективные решения и стремится к достижению консенсуса. Центральное руководство обладает большим влиянием и решения принимаются после обсуждений и диалогов внутри группы.

На основе сравнительного анализа можно сделать вывод, что каждая модель имеет свои преимущества и недостатки, и выбор модели принятия управленческих решений может зависеть от конкретной организации, её целей, культурного контекста и ситуации на рынке. Понимание этих различий и умение адаптироваться к ним может быть важным фактором для успешного управления в конкретной культурной среде.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Martinsons, M.G. Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and Chinese management / Maris G. Martinsons, Robert M. Davison. // *Decision Support Systems*, Volume 43, Issue. – 2007. – P. 284-300.

2. Ralston, D.A. The triple threat of globalization: How does culture and government affect firm performance? / D. A. Ralston, C. P. Egri, I. Naoumova et al. // *Journal of World Business*. – 2010. – № 45 (3). – P. 229-241.

3. Peng, M.W. National culture and entrepreneurship: A review and synthesis / M. W. Peng, D. Shepard // *Journal of Business Venturing*. – 2001. – № 16 (1). – P. 1-14.

4. Fernandez, S. The relationship between transformational leadership and followers' perceptions of fair interpersonal treatment / S. Fernandez, D. S. Carlson, L. P. Stepina & J. D. Nicholson // *Journal of Applied Psychology*. – 1997. – № 82 (1). – P. 42-50.

5. Виноградский, Б.Б. Менеджмент в китайской традиции: учеб. пособие / Б. Б. Виноградский, В.С. Сизов. – Москва : Экономист, 2007. – 255 с.

6. Семенова, И.И. История менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Семенова И.И. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 199 с.

7. Мивоваров, С.Э. Сравнительный менеджмент: возникновение и эволюция, культура и стили, страновой анализ / С.Э. Мивоваров, И.А. Макситцев. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 474 с.

8. Кини, Р. Умный выбор: как научиться принимать правильные решения / Р. Кини, Ф. Райфа, Д. Хоттонд. – Москва : СУИ, 2009. – 224 с.

9. Сажнева, С.В. Зарубежный опыт принятия управленческих решений в условиях рыночной экономики и возможности его применения в России // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2010. – № 25. – С. 57-64.

Ким Владимир Сергеевич  
Студент, РЭУ имени Г. В. Плеханова  
115054, Россия, Москва,  
Стремянный переулок, 36

Kim Vladimir Sergeevich  
Student, Russian Economic University  
named after G.V. Plekhanov  
115054, Russia, Moscow,  
Stremyanny lane, 36

Хоменко Екатерина Борисовна  
Д.э.н., профессор,  
РЭУ имени Г.В. Плеханова  
115054, Россия, Москва,  
Стремянный переулок, 36

Khomenko Ekaterina Borisovna  
Doctor of Economics, Professor  
Russian Economic University  
named after G.V. Plekhanov  
115054, Russia, Moscow,  
Stremyanny lane, 36

Князева О.П.,  
Акмаров П.Б.,  
Суетин А.Н.

## СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭЛЕКТРОННЫХ ПЛАТФОРМ В ЭКОНОМИЧЕСКОМ ОБРАЗОВАНИИ

*В статье представлены сравнительные характеристики популярных платформ для электронного обучения, показаны их преимущества и недостатки. Отдельное внимание уделено русскоязычным программным продуктам, получившим наибольшую популярность во всем мире, таким, как Moodle. Выделены особенности применения электронных платформ при подготовке специалистов экономического профиля. Предложены варианты развития обучающих платформ для подготовки экономистов, интегрированных с популярной программной средой автоматизации управления экономикой и бизнесом IC.*

**Ключевые слова:** электронное обучение, образовательные платформы, автоматизация бизнеса, искусственный интеллект, эффективность образования.

Knyazeva O. P.,  
Akmarov P. B.,  
Suetin A. N.

## MODERN ASPECTS OF THE USE OF ELECTRONIC PLATFORMS IN ECONOMIC EDUCATION

*The article presents the comparative characteristics of popular platforms for e-learning, showing their advantages and disadvantages. Special attention is paid to Russian-language software products that have gained the greatest popularity throughout the world, such as Moodle. The features of the use of electronic platforms in the training of economic specialists are highlighted. Options for the development of training platforms for training economists, integrated with the popular software environment for automating economic and business management IC, are proposed.*

**Keywords:** e-learning, educational platforms, business automation, artificial intelligence, education efficiency.

Сегодня электронное обучение используется во всем мире, начиная от дошкольного образования и заканчивая послевузовским. Для реализации такой формы обучения разработано множество Интернет-платформ, в том числе и русифицированных. В то же время, сфера применения электронных платформ, их возможности и особенности могут быть весьма специфичными, и от этого существенно зависит эффективность их использования в обучении [1]. Мы полагаем, что при выборке платформы целесообразно

ориентироваться на профессиональную направленность образовательной программы, так как при этом улучшается восприятие материала. К тому же, пользователю такой платформы легче адаптироваться к использованию полученных знаний и навыков в своей будущей профессии.

Сегодня во всем мире используется почти тысяча систем электронного и дистанционного обучения, поэтому, при выборе возникает вопрос, какая из них лучше подойдет для реализации электронного обучения в конкретном случае. Общепринятое название обучающих платформ LMS объединяет три сферы их применения: Learning – обучение, Management – управление и System – система контроля. Преимущества LMS в том, что они автоматизируют всю самую трудоемкую и монотонную работу, такую, как проверка тестов, сбор статистики и подготовка различных отчетов [2].

В целом, можно сравнить LMS с электронным образовательным учреждением, за одним лишь исключением – отсутствием живого общения обучаемого с преподавателем [3].

Среди наиболее развитых и популярных систем электронного обучения можно выделить iSpring Learn, «Антитренинги», Moodle. Последняя является бесплатной LMS с открытым кодом, возможности, которой можно считать неограниченными. Количество пользователей этой системы постоянно расширяется, благодаря чему есть возможности получения оперативной поддержки по всем вопросам ее эксплуатации.

Популярность LMS платформ в России обусловлена не только их возможностями, но и наличием русскоязычной версии, стоимостными характеристиками и удобством встраивания в существующую систему образования [4, 5].

Краткие характеристики некоторых популярных LMS в России приведены в таблице 1. Из приведенных в таблице платформ две последние являются бесплатными, благодаря чему они широко используются во всем мире, в том числе и в России [6].

Таблица 1

### Краткие характеристики электронных платформ для обучения

Платформа	Положительные стороны	Ограничения
iSpring Learn	Готова к работе сразу после регистрации, поддерживает все виды учебных материалов и вебинаров, подробная статистика, встроенный редактор курсов	Ориентирована на корпоративный сектор, платная
GetCourse	Возможность проведения вебинаров, интеграции с множеством платёжных сервисов	Достаточно сложная, платная

«Антитренинги»	Есть мобильное приложение, встроенная CRM-система, собственный сервис для рассылок	Требует установки, платная
Moodle	Широкие возможности формирования и управления курсами, наличие множества готовых плагинов для расширения функционала, бесплатная	Установка только на собственный сервер, требует навыков web-разработки для администрирования
Пias	Возможность создавать форумы и личные блоги, возможность доработать платформу при наличии навыков программирования, бесплатная	Требует установки на сервер, наличие специалиста по установке и настройке.

Отдельно следует остановиться на платформе Moodle, которая постоянно развивается, и для нее создаются новые модули (плагины), расширяющие функционал платформы. Сегодня Moodle переведена более чем на 100 языков и поддерживает свыше 1500 плагинов. Он подходит для организации обучения в профессиональных образовательных организациях и учебных центрах, а также для корпоративного обучения на предприятиях. Moodle поддерживает самые популярные стандарты в электронном обучении: IMS, AICC и SCORM. Кроме того, в Moodle можно загружать презентации, изображения, видео, аудио и текстовые файлы.

В то же время, Moodle относительно сложна в настройке, в сравнении с платными платформами, поэтому ее администрирование может обойтись дороже. Для создания более качественных курсов можно использовать отдельные программы, которые легко интегрируются с Moodle, например, iSpring Suite.

Необходимо отметить, что среди популярных LMS сегодня есть и ряд отечественных обучающих платформ, таких как Экзамус, LMS-платформа Edbee, Mirapolis LMS, Stepik. Однако среди них нет ни одного абсолютно бесплатного продукта с универсальными возможностями для реализации образовательного процесса. В то же время, сейчас в России наибольшее распространение в сфере автоматизации экономических процессов и бизнеса получили программные продукты фирмы 1С, в которых есть свой учебный центр, организованный на Интернет-платформе [7, 8]. Поэтому любой специалист, осваивающий программы автоматизации обращается к электронным ресурсам этой учебной платформы, в первую очередь, это экономисты.

В частности, особой популярностью в России пользуется автоматизированная система организации учебного процесса в высших учебных заведениях «1С Университет». Следует отметить, что эта информационная система существенно облегчает работу всех звеньев управления, начиная с преподавателя и заканчивая руководителем образовательной организации [9]. Мы полагаем, что при использовании 1С

всеми вузами можно получить значительный эффект и на более высоком уровне – на уровне федеральной исполнительной власти в сфере образования.

Однако, уже сегодня опыт работы в информационной системе 1С: Университет на уровне образовательных организаций подсказывает, что у нее есть большие перспективы, в том числе возможности внедрения в эту систему элементов искусственного интеллекта [10]. При этом можно выделить следующие основные направления интеллектуализации 1С: Университет:

- отбор наиболее интересного обучающего контента на основе изучения мнения пользователей и анализа результатов обучения;
- подбор эффективных образовательных программ по направлениям обучения в целом или по отдельным компонентам образовательной программы;
- оценка уровня достижения заявленных результатов обучения (индикаторов достижения компетенций) обучающимися.

Перечень этих направлений можно расширить на последующих этапах внедрения новых возможностей информационной системы. Конечно, эта работа потребует больших усилий по разработке модели искусственного интеллекта, формированию больших баз данных и привязке системы к искусственному интеллекту, но эта работа может быть выполнена на основе уже существующих нейронных сетей, принципов «big data».

Информационные системы в сфере образования значительно повышают качество образовательного процесса и создают большие возможности для эффективного управления подготовкой специалистов [11]. Динамично развивающаяся платформа 1С позволяет реализовать такие задачи, создавая тем самым хорошие перспективы для повышения качества образования и улучшения системы управления в этой сфере.

Однако, вопросы совершенствования процессов управления образованием невозможно отделить от проблем повышения качества электронных учебных ресурсов. Их следует рассматривать в комплексе как единое ядро образования. В этом плане наиболее эффективным видится объединение возможностей информационной системы управления образованием и электронной обучающей платформы. К примеру, в сфере профессионального экономического образования наиболее эффективным видится интеграция «1С Университет» с всемирно известной LMS платформой Moodle.

Таким образом, объединение двух известных программных продуктов позволит значительно повысить эффективность каждого из них и даст дополнительный синергетический эффект, создаст базу для дальнейшего совершенствования системы электронного образования. В этой интегрированной системе будет значительно больше возможностей внедрения элементов искусственного интеллекта.

Мы полагаем, что такие разработки повысят интерес к дистанционному обучению среди студентов и работающих специалистов. При этом образовательные организации смогут совершенствовать систему управления образованием, одновременно снижая затраты на подготовку специалистов. Особенно полезными и эффективными такие программные продукты будут при обучении экономистов, в сфере деятельности которых цифровизация всех процессов занимает очень важную роль.

Очевидно, что за такими интегрированными системами большое будущее и они могут использоваться не только в дистанционном обучении, но и для активизации традиционных форм организации учебного процесса, при которых электронные ресурсы станут стимулом и для студентов, и для преподавателей.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Резер, Т.М. Информационные технологии в подготовке студентов в институте государственного управления и предпринимательства / Глобальная конференция по технологиям в образовании Edcrunch Ural: новые образовательные технологии в вузе / Т.М. Резер, А.А. Яковлева. – Екатеринбург : ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина». 2019, – С. 114-119.

2. Акмаров, П.Б. Применение компьютерных технологий для обеспечения доступного и эффективного дополнительного образования в сельском хозяйстве / П.Б. Акмаров, Н.В. Горбушина, О.П. Князева, Е.С. Третьякова // Совершенствование системы подготовки и дополнительного профессионального образования кадров для агропромышленного комплекса : Материалы Национальной научно-практической конференции, Рязань, 14 декабря 2017 года. Том Часть II. – Рязань: Рязанский государственный агротехнологический университет им. П.А. Костычева, 2017. – С. 220-223.

3. Акмаров, П.Б. Актуальные вопросы информатизации аграрного образования / П.Б. Акмаров, О.П. Князева // Управление эффективностью и безопасностью деятельности хозяйствующих субъектов и публичных образований : Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной памяти заслуженного экономиста Российской Федерации, д.э.н., профессора М.И. Шишкина, Ижевск, 25 января 2022 года. – Ижевск : Шелест, 2022. – С. 33-35.

4. Краснова, Г.А. Электронное образование в мире и России: состояние, тенденции и перспективы / Г.А. Краснова, А. Нухулы, В.А. Тесленко // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия «Информация образования». – 2017. – Т. 14, № 3. – С. 371-377.



5. Образование в цифрах: 2022 : краткий статистический сборник / Л.М. Гохберг, Л.Б. Кузьмичева, О.К. Озерова и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва : НИУ ВШЭ, 2022. – 305 с.

6. Пак, Д.Г. Анализ платформ iSpring Learn и LMS Moodle для обучения в дистанционном формате // Студенческая наука и XXI век. – 2020. – Т. 17, № 2-2 (20). – С. 243-245.

7. Князева, О.П. Особенности обучения цифровым компетенциям бухгалтеров сельскохозяйственных организаций / О.П. Князева, П.Б. Акмаров, Г.Р. Алборов, В.И. Хоружий // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2022. – № 8. – С. 530-539.

8. Акмаров, П.Б. Квалифицированные кадры – основа инновационного развития АПК / П.Б. Акмаров, О.В. Абрамова, Е.С. Третьякова // Вестник Ижевского государственного технического университета. – 2010. – № 1 (45). – С. 44-47.

9. Abramova, O. The Development of Digitalization of Agricultural Production as the Factor in Improving Living Standard of the Rural Population / O. Abramova, P. Akmarov, O. Knyazeva // Smart Innovation, Systems and Technologies. – 2022. – Vol. 245. – P. 159-170.

10. Акмаров, П.Б. Особенности цифровой трансформации в аграрном секторе экономики / П.Б. Акмаров, Н.В. Горбушина, О.П. Князева // Аграрное образование и наука. – 2019. – № 2. – С. 1.

11. Боровлев, А.Е. Предпосылки возникновения, сбор и анализ цифрового следа в LMS // Вопросы устойчивого развития общества. – 2022. – № 3. – С. 515-519.

Князева Ольга Петровна  
К.э.н., доцент,  
ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный аграрный университет»  
426069, Россия, г. Ижевск,  
ул. Свердлова, 30

Knyazeva Olga Petrovna  
Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor,  
Udmurt State Agrarian University  
426069, Russia, Izhevsk,  
Sverdlov st., 30

Акмаров Петр Борисович  
К.э.н., профессор,  
ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный аграрный университет»  
426069, Россия, г. Ижевск,  
ул. Свердлова, 30

Akmarov Petr Borisovich  
Candidate of Economic Sciences,  
Professor,  
Udmurt State Agrarian University  
426069, Russia, Izhevsk,  
Sverdlov st., 30

Суетин Александр Николаевич  
К.э.н., доцент, заведующий кафедрой  
финансов и цифровой экономики  
ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Suetin Alexander Nikolaevich  
Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor, head of  
Department finance and digital economy  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk  
Universitetskaya st., 1

**Краснова Е.А.**

## **ИПОТЕЧНОЕ КРЕДИТОВАНИЕ, КАК СПОСОБ ОБЕСПЕЧЕНИЯ НАСЕЛЕНИЯ ЖИЛЬЁМ**

*Данное исследование призвано дать оценку механизму ипотечного кредитования как способу обеспечения населения жильем. В работе приведены основные нормативные правовые акты, регулирующие ипотечное кредитование, в том числе акты, призванные обеспечить поддержку определенных категорий граждан. Раскрывается сущность и значение института ипотеки. В статье также определена степень эффективности данного института с учетом сложившихся социально-экономических реалий. Автором проведен анализ рынка недвижимости на территории Москвы и Московской области, представлена судебная практика по рассматриваемому вопросу. В конце работы подчеркнуты некоторые выводы, полученные в ходе исследования. Также автором предложены возможные меры, которые способны решить указанные в исследовании проблемы и обеспечить дополнительную поддержку граждан при приобретении жилья в ипотеку.*

**Ключевые слова:** ипотечное кредитование, ипотека, залог, недвижимость, жилое помещение.

**Krasnova E. A.**

## **MORTGAGE LENDING AS A WAY TO PROVIDE HOUSING FOR THE PEOPLE**

*This study is designed to assess the mechanism of mortgage lending as a way to provide housing for the population. In this article presents the main regulatory legal acts regulating mortgage lending, including acts designed to provide support to certain categories of citizens. The author reveals the essence and significance of the mortgage institution. The article also determines the degree of effectiveness of this institution, taking into account the prevailing socio-economic realities. The author analyzes the real estate market in Moscow and the Moscow region, presents judicial practice on the issue under consideration. At the end of the work, some conclusions obtained during the study are emphasized. The author also suggests possible measures that can solve the problems indicated in the study and provide additional support to citizens when purchasing housing with a mortgage.*

**Keywords:** mortgage lending, mortgage, deposit, real estate, residential premise.

Обсуждения и дискуссии по поводу ипотечного кредитования являются крайне актуальными. Особенно сейчас, когда платежеспособность населения падает, а потребность в жилых помещениях не просто сохраняется, но и растет.

Роль ипотеки в жизни общества далеко не последняя. Напротив – ипотечное кредитование (равно как и его доступность для людей) является одним из важнейших условий реализации социальной политики демократического государства. В конце концов, обеспечить народ доступным, и в то же время качественным жильём – это обязанность и задача государства. Во многом институт ипотечного кредитования остаётся недооценённым, что крайне опрометчиво. Именно от такого механизма зависит очень многое. Ведь с каждым годом людей становится всё больше, а жилые помещения понадобятся и им. Кроме того, дома, будь то многоквартирные или частные, имеют свойство изнашиваться, как и всякая вещь. Для нашего государства вопрос износа домов не столь очевиден. Тем не менее, логично полагать, что здание, в котором расположены жилые помещения, рано или поздно придется снести или кардинально реконструировать.

В работе предлагается рассмотреть механизм правового регулирования ипотечного кредитования, а также изучить данное кредитование с точки зрения его эффективности в части обеспечения граждан жилыми помещениями.

Говоря об ипотеке, нужно сказать, что такой институт появился достаточно давно и был известен ещё Римскому праву. Он и уходил в забвение, и возрождался вновь. В современном понимании, когда речь идет об ипотеке, в первую очередь подразумеваются отношения, возникающие между кредитором и должником по поводу залога недвижимого имущества. Кредитор предоставляет денежные средства должнику, а взамен определённый объект недвижимости обременяется правами кредитора и в случае неспособности должника возместить всю сумму, кредитор будет вправе обратиться взыскание на заложенный объект.

После распада СССР для России институт ипотечного кредитования стал неким новшеством, так как в период существования советского государства ипотека как таковая отсутствовала. Данный институт активно развивался в Российской Империи, однако, к сожалению, процесс его развития был прерван в связи с захватом власти большевиками. В 1919 году упраздняются городские и губернские кредитные общества, ликвидирована вся действовавшая банковская система России, отменен институт частной собственности. Соответственно, и институт ипотеки прекратил своё существование.

Возрождение института ипотечного кредитования в России началось в 1992 году, когда был принят (и действовал до 2014 года) Закон РФ «О залоге». Появляются положения о том, что залог может возникать из легального основания (то есть в силу закона) или в силу заключенного договора. Согласно статье 4 указанного нормативного акта, предметом залога

могут быть вещи, ценные бумаги, иное имущество и имущественные права. При этом, анализируя статьи 6 и 7, становится ясно, что в качестве предмета залога может выступать и недвижимое имущество (в том числе квартира).

Отдельного внимания заслуживает Глава 2 Раздела II Закона «О залоге», так как именно она была посвящена ипотеке. В статье 42 даётся определение, согласно которому ипотекой признается залог предприятия, строения, здания, сооружения или иного объекта, непосредственно связанного с землёй, вместе с соответствующим земельным участком или правом пользования им. К сожалению, институт ипотечного кредитования удостоился лишь нескольких статей во всём Законе. Кроме того, статья 42 не раскрывает сущность и принцип действия ипотеки.

В 1998 году принимается отдельный закон, посвящённый ипотеке – Федеральный закон «Об ипотеке (залоге недвижимости)» от 16.07.1998 № 102-ФЗ (Далее – Закон об ипотеке). Согласно п. 1 ст. 1 Закона по договору о залоге недвижимого имущества (договору об ипотеке) залогодержатель, являющийся кредитором по обязательству, обеспеченному ипотекой имеет право получить удовлетворение своих денежных требований к должнику по этому обязательству из стоимости заложенного недвижимого имущества залогодателя преимущественно перед другими кредиторами залогодателя, за изъятиями, установленными федеральным законом. При этом заложенное имущество остается в пользовании и владении залогодателя. Иными словами, одна сторона (кредитор) предоставляет средства в долг, а другая сторона обязуется их вернуть и в случае, если возврат невозможен, кредитор вправе удовлетворить требование из стоимости недвижимого имущества должника. В отличие от Закона «О Залоге» в ФЗ «Об ипотеке» дан более чёткий перечень имущества, которое может быть предметом договора ипотеки. В данной категории законодатель выделил и жилые дома, квартиры и части жилых домов и квартир, состоящие из одной или нескольких изолированных комнат.

Ипотека возникает в момент внесения соответствующей записи в Единый государственный реестр недвижимости. Нужно иметь в виду, что речь идет именно о государственной регистрации ипотеки как факта обременения недвижимого имущества. Не следует путать факт регистрации обременения и государственную регистрацию договора. На это же обращает внимание Судебная коллегия по экономическим спорам Верховного Суда РФ в Определении по делу № 310-КГ17-2471, указывая на то, что сам договор об ипотеке государственной регистрации не подлежит.

Помимо основного закона для регулирования ипотечных отношений предусмотрены специальные законы, направленные на поддержку определенных категорий населения. В качестве примера можно привести

Федеральный закон «О накопительно-ипотечной системе жилищного обеспечения военнослужащих» от 20.08.2004 № 117-ФЗ или же Федеральный закон «О мерах государственной поддержки семей, имеющих детей, в части погашения обязательств по ипотечным жилищным кредитам (займам)...» от 03.07.2019 № 157-ФЗ. Данный акт предусматривает основания для поддержки семей, заключивших договор ипотеки и родивших в период с 1 января 2019 года по 31 декабря 2023 года третьего ребенка. В связи с этим можно сказать, что законодатель не только увеличил нормативную базу, посвященную ипотечному кредитованию, но и сделал данный институт более социально ориентированным. Такой вывод представляется логичным с учетом вышеуказанных нормативных актов. Однако вопрос о степени эффективности ипотечного кредитования остаётся открытым.

В 2022 году институт ипотечного кредитования претерпел некоторые колебания. Первый стрессовый период пришелся на весну, когда ставки по ипотеке взлетели вслед за ключевой ставкой Центробанка – тогда Совет директоров Банка РФ принял решение повысить ключевую ставку с 28 февраля 2022 года с 9,5 до 20% годовых. Конечно же, моментально последовала реакция банков, начавших менять условия ипотечных договоров, а вслед за этим упала платежеспособность населения, что привело к снижению продаж жилья.

По данным, приведенным РБК, к концу 2022 года средняя ставка по выданным кредитам на покупку новостроек снизилась. Доля ипотеки в сделках с новостройками Москвы и Московской области выросла до рекордных 73%.

На вторичном рынке доля ипотеки в сделках значительно отличается: в отсутствие госпрограмм и льгот от застройщиков ставки в ипотечных договорах со вторичной недвижимостью были выше. Согласно информации, представленной на сайте РБК, на ипотечные сделки приходилось от 12% (апрель-май) до 40% (октябрь-декабрь) всех вторичных продаж в Москве.

Представляется обоснованным утверждение о том, что ипотечное кредитование не только не потеряло, но и даже в некоторой степени увеличило свою востребованность ввиду сохранивших своё действие различных ипотечных программ и относительно низких процентных ставок.

Государство, понимая, что необходимо восстановить спрос на жилье, сохранило и продлило действие льготной ипотеки до 2024 года. На данный момент по такой ипотеке банки предоставляют кредит от 7% и выше. При этом важно учесть, что максимальная сумма, которая выдается банками, как правило, составляет 12 миллионов рублей. Рассмотрим, насколько выгодны эти условия на реальных примерах.

На сайте ПАО «Сбербанк» представлена следующая информация по льготной ипотеке: ставка – 7,7% годовых, срок такой ипотеки может составить

от 1 года до 30 лет. Банк готов обеспечить покупку любого жилого помещения: дом, квартира. Однако государственная поддержка действует только в отношении первичного жилья.

На сайте Циан (<https://www.cian.ru/>) представлены различные предложения по покупке недвижимости. Рассмотрим варианты в пределах города Москвы. Например, рядом с метро «Речной вокзал» Застройщик предлагает квартиру площадью 52 кв. м. с готовым ремонтом за 25 757 500 рублей. Сдача планируется во втором квартале 2023 года. Сайт ПАО «Сбербанк» ([https://www.sberbank.ru/ru/person/credits/home/gos\\_2020](https://www.sberbank.ru/ru/person/credits/home/gos_2020)) даёт возможность рассчитать ипотеку для покупки подобного жилья. Итак, беря такой объект недвижимости, необходимо заключить договор ипотеки, допустим, на 30 лет. Банк сможет предоставить 12 миллионов рублей, остальное необходимо будет найти самостоятельно. Первоначальный взнос составляет 3 миллиона рублей. Ежемесячный платеж – 85 555 рублей. Необходимый доход, при котором банк согласится на заключение сделки, – 111 222 рубля.

Если исключить государственную поддержку, то ПАО «Сбербанк» готово заключить договор ипотеки под 11,4% годовых. Покупая ту же квартиру при первоначальном взносе в 3 836 325 рублей, ежемесячный платеж составит 213 624 рубля. Учитывая, что договор по-прежнему заключен на 30 лет. Необходимый доход банком оценен в 277 711 рублей.

Даже с учетом отдаления от ЦАО (Центральный административный округ) города Москвы цены остаются весьма высокими. У метро «Беляево» стоимость квартиры площадью 59,7 кв. м. (вторичное жильё) определена продавцом в 16 миллионов рублей. При всё тех же условиях первоначальный взнос составил бы 2 400 000 рублей. Ежемесячный платеж – 133 643 рубля.

Вспомним о ранее упомянутой ипотеке для военнослужащих. ПАО «Сбербанк» предлагает в данном случае кредит с максимальной суммой в 3 130 000 рублей под 10,3% годовых.

В последнее время предметом дискуссий также стала ипотека на приобретение жилья на Дальнем Востоке. Государство, стремясь привлечь больше людей в эти края, обеспечило самую низкую процентную ставку по ипотеке – на сайте ПАО «Сбербанк» кредит предоставляется под 1,7% годовых. Например, в районе Первореченском города Владивосток в ипотеку можно приобрести квартиру площадью 78,61 кв. м. за 9 983 470 рублей. При сроке ипотеки в 20 лет и первоначальном взносе почти в 4 миллиона рублей ежемесячный платеж составит 29 508 рублей.

Руководствуясь вышесказанным, обобщая проанализированный материал, можно уверенно сказать, что состояние ипотечного кредитования как

способа обеспечения населения жильем нельзя оценить однозначно. С одной стороны, власти предпринимают некие меры для облегчения положения граждан, нуждающихся в жилых помещениях, создают особые условия ипотечного кредитования для отдельных категорий населения. С другой стороны, ипотека едва ли является доступным способом получения крыши над головой. Ежемесячный платеж в 85 555 рублей для большинства является невозможным, с учётом нынешней экономической ситуации и низким уровнем социально-экономического развития нашего государства.

Тем не менее, несмотря на такое положение дел, в ПАО «ВТБ» пришли к выводу, что рост ипотечного рынка в 2023 году составит более 5 триллионов рублей. И действительно, граждане продолжают применять ипотечное кредитование. Однако не столько из желания, сколько из необходимости. Если анализировать ситуацию в Москве и области, то, как правило, суммы по ипотечным договорам составляют, в среднем, от 3 до 5 миллионов рублей. Люди берут такие суммы, предварительно накопив около 1-2 миллионов рублей, и покупают строящееся жильё далеко не лучшего качества и в отдалении от столицы. Как правило, в Мытищах, Люберцах и т. д. Изучение судебной практики позволяет установить, сколько денег берут должники для приобретения жилья. Например, в деле № 2-2814/2020, рассмотренным Мытищинским городским судом, выданная сумма составила 3 600 000 рублей. В Перовском районном суде города Москвы рассмотрено дело, где истцом был предоставлен кредит ответчику под залог недвижимости в размере 4 500 000 рублей.

Крайне важным фактором, влияющим на условия предлагаемого договора ипотеки, служит количество банков на рынке, способных предложить кредит на покупку жилья. Очевидно, что сокращение количества конкурентоспособных банков прямо ведет к ухудшению предлагаемых для клиента условий. В своей работе доктор экономических наук Е. В. Травкина, проведя исследование, отмечает, что доля кредитных организаций на рынке ипотечного жилищного кредитования с 2019 по 2021 годы сократилась с 442 до 370 единиц. К сожалению, сокращение количества конкурентов приводит к отсутствию стимуляции у банков для выработки наилучших условий для клиентов.

Как уже было сказано выше, население позволяет себе взять по договору ипотеки относительно малую сумму для приобретения жилья в пределах Москвы и области, что однозначно свидетельствует о его низкой платежеспособности. Вместе с тем совсем недавно Банк России отметил, что снизились темпы досрочных погашений по договорам ипотеки. По словам Председателя ЦБ РФ Набиуллиной Э.С. это свидетельствует об ухудшении финансового положения заемщиков.

Весьма тяжелым является положение граждан, стремящихся приобрести жильё, по мнению Попцовой В. А., которая отмечает, что для большинства россиян, живущих на заработную плату, такая цель является практически недостижимой. К числу факторов, повлиявших на такое социально-экономическое положение населения, в том числе автор относит и введение санкций в 2014 году. При этом Попцова В. А. приводит в своей работе данные, показывающие объем выданных кредитов по субъектам РФ по состоянию на первый квартал 2015 года. Безусловными лидерами являются Москва и Московская область. Собственно, это и подтверждает целесообразность изучения эффективности ипотечного кредитования именно на примере Москвы, а также некоторых других популярных регионов.

Подводя итоги, необходимо сделать несколько выводов.

Механизм ипотечного кредитования сам по себе является весьма эффективным механизмом обеспечения населения жильем. На это, в частности, указывает тот факт, что в России, как и в других странах, существуют разные льготные ипотечные программы, снижающие ставку, способствующие приобретению жилья. Кроме того, ипотека является сама по себе достойной альтернативой договору купли-продажи жилого помещения, если у лица не имеется необходимой суммы для приобретения недвижимости.

Также стоит сказать, что в Российской Федерации ипотека сегодня находится не в самом лучшем состоянии, даже при наличии льготных программ цены на недвижимость растут, что делает его малодоступным. Более того, предусмотренные банком ежемесячные платежи и необходимые уровни дохода оторваны от реалий российского социально-экономического положения.

Наконец, отметим, что на сегодняшний день покупательная способность граждан РФ снижается, законодательство об ипотеке не учитывает эти события, тем самым, происходит разрыв между банками и властью с одной стороны и гражданами с другой.

С учетом сегодняшних реалий необходимо реформировать государственные ипотечные программы, расширить их действие на рынок вторичного жилья и повысить сумму, выдаваемую по льготным ставкам.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон РФ «О залоге» от 29.05.1992 № 2872-1 // Российская газета, № 129, 06.06.1992.
2. Федеральный закон «Об ипотеке (залоге недвижимости)» от 16.07.1998 № 102-ФЗ // Собрание законодательства РФ, 20.07.1998, № 29, ст. 3400.



3. Федеральный закон «О мерах государственной поддержки семей, имеющих детей, в части погашения обязательств по ипотечным жилищным кредитам (займам) и о внесении изменений в статью 13.2 Федерального закона «Об актах гражданского состояния» от 03.07.2019 № 157-ФЗ // Собрание законодательства РФ, 08.07.2019, № 27, ст. 3522.

4. Определение Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда РФ по делу № 310-КГ17- 2471 от 27.07.2017.

5. Решение Мытищинского городского суда № 2-2814/2020 2-2814/2020~М-784/2020 М-784/2020 от 13.07. 2020 г. по делу № 2-2814/2020.

6. Решение Перовского районного суда № 2-1886/2015 2-1886/2015~М-1442/2015 М-1442/2015 от 30 июня 2015 г. по делу № 2-1886/2015.

7. Попцова, В.А. Ипотечное кредитование в России. Политика. Экономика и Инновации. – 2016. – № 2 (4).

8. Травкина, Е.В. Тенденции развития ипотечного жилищного кредитования в России // Теория и практика общественного развития. – 2022. – № 10. – С. 68-73.

Краснова Елена Александровна  
Студент, ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Krasnova Elena Alexandrovna  
Student,  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk,  
Universitetskaya st., 1

**Ларионов В.Б.,  
Мачабели М.Ш.**

## **МАТЕМАТИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

*В статье рассмотрены математические модели бизнес-процессов потребительского рынка. Объектом исследования в данной работе является региональные потребительские рынки и продовольственная безопасность кооперативного сектора экономики Российской Федерации. Предмет и задачи моделирования состоят в исследовании динамики оборота розничной торговли с учетом региональной специфики панельных данных макроэкономических показателей.*

**Ключевые слова:** математическое моделирование бизнес-процессов, панельные данные оборота розничной торговли, динамические модели, структурная неоднородность.

**Larionov V. B.,  
Machabeli M. Sh.**

## **MATHEMATICAL MODELING OF RETAIL BUSINESS PROCESSES**

*The article considers mathematical models of business processes in the consumer market. The object of research in this paper is regional consumer markets and food security of the cooperative sector of the Russian Federation economy. The subject and objectives of the modeling are to study the dynamics of retail trade turnover, taking into account the regional specifics of panel data on macroeconomic indicators.*

**Keywords:** mathematical modeling of business processes, panel data on retail turnover, dynamic models, structural heterogeneity.

### **Введение**

Все процессы, характеризующие потребительский рынок, в данной работе авторы рассматривают как бизнес-процесс, как система целенаправленных и регламентированных видов деятельности, направленных, прежде всего, на создание ценностей для потребителя. При этом ключевыми свойствами бизнес-процесса, моделирующего потребительский рынок, будем считать конечный набор факторов, характеризующих отношения, мотивы, ограничения и ресурсы четкого множества субъектов и объектов, объединенных в общую систему потребительского рынка.

Взаимосвязь факторов бизнес-процесса характеризуется, например, зависимостью объема потребительского спроса от индивидуальных

предпочтений субъектов потребительского рынка, структуры распределения их доходов, а также известной склонности к сбережению или использованию кредитных средств. Последние факторы формируются под воздействием соответствующих процентных ставок, устанавливаемых Банком России.

Повышение эффективности бизнес-процессов потребительского рынка с учетом региональной специфики возможно по ряду направлений, таких как:

- внедрение подходов в торговле обеспечивающих одновременное использование всех физических и цифровых каналов коммуникации, а также инновационные возможности непрерывного мониторинга взаимодействия потенциального клиента с брендом;

- анализ и прогнозирование ключевых трендов в динамике потребительского рынка с учетом региональной специфики;

- развитие складской логистики в кооперативном секторе экономики.

В данном исследовании рассматриваются возможности и особенности внедрения технологии искусственного интеллекта в российской торговле с учетом традиций и особенностей кооперативного сектора экономики в Российской Федерации, где присутствует высокая разнородность регионов, обуславливающая высокую чувствительность потребительского рынка к изменениям макроэкономических показателей [1]. Анализ основных трендов в развитии и внедрении технологий искусственного интеллекта на потребительском рынке показывает, что основные трудности с продвижением таких технологий связаны прежде всего с экономическими проблемами. Низкая стоимость труда на потребительском рынке и снижение платежеспособного спроса на региональных рынках приводит в настоящее время к снижению темпов внедрения информационных технологий в розничной торговле.

Описание бизнес-процессов потребительского рынка направлено, прежде всего, на выявление ключевых факторов, влияющих на эффективность принимаемых мер в сфере стабилизации потребительского рынка. Моделирование бизнес-процессов, в свою очередь, позволяет ответить на вопросы, как работает потребительский рынок на региональном уровне, какие возможности открывает прогнозирование динамики макроэкономических показателей на регулирование потребительского рынка на региональном уровне.

В данном исследовании использован структурный метод моделирования бизнес-процессов потребительского рынка на основе статистики панельных данных розничной торговли. При этом в качестве экономических субъектов рассматриваются региональные союзы потребительских обществ, агрегированные по федеральным округам.

По мнению авторов, в качестве основной гипотезы исследования рассматривается известная релевантность динамики оборота розничной

торговли на потребительском рынке к различным изменениям макроэкономических показателей, обусловленными отличиями в социально-экономическом развитии регионов.

Целью данного исследования является анализ различных подходов математического моделирования потребительского рынка на основе агрегированных долгосрочных индикаторов регрессионных моделей. Проводится сравнение моделей панельных данных с детерминированными и случайными индивидуальными эффектами.

### **Материалы и методы исследования**

В работе авторов [3] рассмотрена математическая модель бизнес-процесса потребительского рынка в виде динамической модели временных рядов с фиксированными эффектами. Показана возможность адекватного прогноза динамики оборота розничной торговли с учетом влияния ненаблюдаемых факторов статистики панельных данных, характеризующих региональную специфику субъектов потребительской кооперации Российской Федерации. В рамках данной работы продолжены исследования бизнес-модели оборота розничной торговли со случайными факторами, позволяющей учесть влияние агрегированных факторов и снять ограничения при спецификации модели.

Предметная область данного исследования представляет собой структурированные данные потребительского рынка России за период 2012-2023 годов с учетом данных по федеральным округам и рынка России в целом [1, 2].

Основной индикатор – ( $I RT$  – индекс оборота розничной торговли потребительской кооперации РФ –  $Y_1$ ), независимые переменные модели, определяющие динамические факторы, это группа показателей Федеральной службы государственной статистики РФ [1, 2]:

$I RR$  – индекс реальных денежных доходов на душу населения ( $X_1$ );

$IPC$  – индекс потребительских цен товаров и услуг ( $X_2$ );

$I PO$  – индекс товарного предложения (с учетом объемов закупки сельхозпродуктов и сырья, а также промышленной продукции) ( $X_3$ ).

Важно подчеркнуть, что в бизнес-модели оборота розничной торговли такие факторы как уровень платежеспособного спроса и его структура, а также инфраструктурные показатели торговой деятельности кооперативного сектора торговли агрегированы в модели в виде детерминированных и случайных индивидуальных эффектов.

Наряду с бизнес-моделями сквозной регрессии и с детерминированными эффектами рассмотрим модель со случайными эффектами, позволяющую создать модель структурной неоднородности динамики индексов оборота розничной торговли с учетом региональной специфики субъектов кооперативного сектора торговли.

Эта модель позволяет, снят ряд ограничений, свойственных модели с фиксированными эффектами, исключаящими адаптацию параметров модели панельных данных с учетом динамики агрегированных факторов в значении фиктивных переменных модели.

Так, матричная форма бизнес-модели оборота розничной торговли со случайными факторами может быть представлена в следующем виде:

$$y_{(NT,1)} = X_{(NT,K)} \cdot b_{(K,1)} + u_{(NT,1)}$$

где  $u_{it} = \alpha_i + \varepsilon_{it}$ . Для оценки параметров использован обобщенный метод наименьших квадратов (ОМНК) при состоятельности следующих допущений:

$$E(u) = 0, \quad V(u) = \Omega$$

где матричная форма параметров допущений имеет вид:

$$\Omega = \begin{bmatrix} \sum_{(T,T)} & 0_{(T,T)} & \dots & 0_{(T,T)} \\ 0_{(T,T)} & \sum_{(T,T)} & & 0_{(T,T)} \\ \dots & & \dots & \dots \\ 0_{(T,T)} & \dots & & \sum_{(T,T)} \end{bmatrix} = \sum_{(T,T)} \begin{bmatrix} \sigma_\alpha^2 + \sigma_\varepsilon^2 & \sigma_\alpha^2 & \dots & \sigma_\alpha^2 \\ \sigma_\alpha^2 & \dots & & \\ \dots & & \dots & \sigma_\alpha^2 \\ \sigma_\alpha^2 & \dots & \sigma_\alpha^2 & \sigma_\alpha^2 + \sigma_\varepsilon^2 \end{bmatrix}$$

В работе показано, что модель со случайными факторами позволяет получить параметры модели с более значимыми статистическими оценками. Для оценки параметров модели использован ОМНК в следующем виде:

$$\hat{b}_{GLS} = (X' \Omega^{-1} X)^{-1} X' \Omega^{-1} y = (\tilde{X}' \tilde{X})^{-1} \tilde{X}' \tilde{y}$$

$$\tilde{X} = (I_{NT} - (1-\theta)B)X; \quad \tilde{y} = y_{it} - (1-\theta)y_i;$$

где  $\tilde{X}_{it} = X_{it} - (1-\theta)X_i$ .

Анализ сводных показателей качества бизнес-модели на основе панельных данных оборота розничной торговли кооперативного сектора торговли, выполненный авторами в [3] показал, что повышение статистической значимости оценки параметров модели требует численной верификации и уточнение самой модели. Оценка состоятельности модели со случайными эффектами на основе располагаемых панельных данных выполнена в данной работе на основе табличном редакторе Excel.

### Результаты исследования

В рамках данного исследования выполнено тестирование разработанных моделей панельных данных на основе статистики оборота розничной торговли

кооперативного сектора торговли. Рассмотрены три модели: сквозная регрессионная модель, регрессионная модель с фиксированными эффектами и регрессионная модель со случайными эффектами. Сравнительный анализ предложенных моделей позволил дать оценку состоятельности параметров каждой модели путем попарного сравнения критических статистик и дать обоснованные рекомендации дальнейшего использования моделей в зависимости от специфики статистических данных.

Проверка состоятельности моделей панельных данных статистики оборота розничной торговли выполнена на основе попарного сравнения. Тест Вальда использован для сравнения моделей со сквозной регрессией и модели с фиксированными эффектами. Тест Хаусмана – при проверке состоятельности моделей с фиксированными и случайными эффектами проводится.

Тест Вальда состоит в проверке состоятельности гипотезы о равенстве нулю значений фиктивных переменных в модели с детерминированными индивидуальными эффектами. Таким образом, основная гипотеза теста состоит в утверждении  $H_0 : a_i = 0$ . Статистика Вальда имеет вид:

$$F = \frac{(RSS_{Pool} - RSS_{FE}) / (N - 1)}{RSS_{FE} / (NT - N - K)} \approx F(N - 1, NT - N - K)$$

Результаты численного анализа состоятельности предложенных моделей и их параметров показал значимость всех параметров модели с детерминированными эффектами [3, 4]. Так анализ сводные показатели качества моделей сквозной регрессии и регрессионной модели с фиксированными эффектами показал необходимость, что на уровне значимости 5% все оценки параметров модели состоятельны, условия гипотез о применении МНК и ОМНК при оценке параметров выполнены. Однако значение коэффициента детерминации  $R^2$  требует уточнения параметров модели с детерминированными эффектами. Последнее обстоятельство, следует рассматривать как основание для продолжения численных исследований бизнес-модели потребительского рынка. Целесообразно в дальнейшем выполнить моделирование со случайными эффектами, которые учитывают более широкий спектр факторов, определяющих специфику социально-экономических условий в регионах.

### **Заключение**

Развитие методов моделирования бизнес-процессов потребительского рынка является основой долгосрочного планирования в этом секторе экономики, обеспечивающим своевременный учет и прогнозирование основных тенденций и факторов риска. Моделирование и расчет

краткосрочных и долгосрочных мультипликаторов потребительского спроса создает эффективные инструменты управления на потребительском рынке, который является одним из ключевых факторов стабильности макроэкономических показателей.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Основные показатели социально-экономической деятельности потребительской кооперации Российской Федерации. Центросоюз России. – Москва, 2011-2023.

2. Федеральная служба государственной статистики, сайт: Раздел статистика. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/statistic>

3. Мачабели, М.Ш. Эконометрический анализ панельных данных динамики оборота розничной торговли / М.Ш. Мачабели, Т.В. Рудакова, В. Б. Ларионов // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2023. – № 2. – С. 47-53.

4. Мачабели, М.Ш. Эконометрический анализ динамики оборота розничной торговли / М.Ш. Мачабели, Т.В. Рудакова, В.Б. Ларионов // OpenScience. – 2022. – Т. 4, № 4 – С. 109-120.

Ларионов Владимир Борисович  
доцент кафедры гуманитарных  
и естественно-научных дисциплин,  
Институт международных  
экономических связей  
119330, Россия, Москва,  
ул. Мосфильмовская, 35

к.т.н., доцент кафедры  
общеобразовательных дисциплин,  
Московская международная  
высшая школа бизнеса МИРБИС  
109147, Россия, Москва,  
ул. Марксистская, 34/7

Мачабели Мария Шотовна  
К.э.н., доцент, профессор кафедры  
экономики и таможенного дела,  
Российский университет кооперации  
141014, Россия, г. Мытищи,  
ул. Веры Волошиной, 12/30

Larionov Vladimir Borisovich  
Associate Professor, Department  
of Humanities and Natural Sciences,  
Institute of International economic  
ties 119330, Russia, Moscow,  
Mosfilmovskaya st., 35

Candidate of Technical Sciences,  
Associate Professor of the Department  
of General Educational Disciplines,  
Moscow International Graduate School  
of Business MIRBIS  
109147, Russia, Moscow,  
Marxistskaya st., 34/7

Machabeli Maria Shotovna  
Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor, Professor  
of the Department of Economics  
and Customs Affairs,  
Russian University of Cooperation  
141014, Russia, Mytishchi, st.  
Vera Voloshina, 12/30

Максимов Д.Г.

## ВАЖНОСТЬ ВИЗУАЛИЗАЦИИ ДАННЫХ В ЭКОНОМИКЕ

*Целью исследования является обоснование необходимости применения прикладных программ в управлении персоналом. В статье рассматриваются возможности применения языка R для визуализации данных.*

*Ключевые слова:* визуализация, язык R, цифровизация, экономика, управление персоналом.

Maksimov D. G.

## IMPORTANCE OF DATA VISUALIZATION IN ECONOMICS

*The purpose of the study is to substantiate the need to use application programs in personnel management. The article discusses the possibilities of using the R language for data visualization.*

*Keywords:* visualization, R, digitalization, economics, personnel management.

В настоящее время цифровые технологии используются во всех сферах жизни человека, начиная от личного применения, например, в цифровых устройствах для домашнего использования и заканчивая в науке и производстве, на государственном и общемировом уровнях. Происходит быстрое внедрение элементов искусственного интеллекта во все сферы жизни людей, в том числе и в экономику. «Машина» к настоящему моменту времени выполняет многие рутинные процессы, которые раньше выполнял человек, например обработка данных, определение нарушителей на автомобильном транспорте, перевод текстов, управление автотранспортом и многое другое.

Сейчас человек все большую долю своего времени отводит на анализ и обработку информации, то есть выполняет роль аналитика и исследователя, в том числе и в экономической сфере. При этом необходимо отметить, что человек, по своей природе, большое количество информации воспринимает глазами: «...наибольший вес в трудовой деятельности приходится на зрительный анализатора (до 90% всей информации к человеку поступает через него)» [1, с. 194], а на долю слухового и тактильного анализаторов – до 10%.

Тамара Манцнер [2] отмечает, что визуальное представление данных «обеспечивает высокоскоростной канал передачи информации в мозг», а, например, звук подходит меньше для представления большого количества информации.



Визуализация данных играет большую роль в жизни человека. Любая графическая информация, в том числе в экономике и управлении персоналом, позволяет интерпретировать информацию, выявить первоначальные связи и подтолкнуть к дальнейшему исследованию.

Так же, как отмечает Анатолийев С., необходимо обращать внимание на диаграммы, которые являются результатом работы статистических пакетов, так как они являются непонятными и малоинформативными для человека, который будет использовать полученные результаты.

Визуализация, графическое представление данных помогает человеку в деталях рассмотреть структуру данных. Также поможет избежать ошибок, которые возникают при статистической обработке экономических данных, в результате потери информации при проведении расчётов.

Визуализация позволяет улучшить работоспособность при работе с данными, так как она позволяет преодолеть ограничения процессов памяти.

Инструменты, позволяющие визуализировать данные, помогают исследователям в том случае, когда необходимо рассмотреть структуру набора данных в деталях. Статистические характеристики, которые получаются при обработке данных, являются важной и эффективной характеристикой, но и ей присуще ограничение в виде потери информации при совершении разнообразных статистических операций над данными [2].

В 2024 году в мире существует огромное количество прикладных программ и пакетов, которые позволяют визуализировать данные. Среди них, которые используются и в экономике, можно выделить:

1. SPSS Statistics – статистический пакет для общественных наук;
2. Stata – пакет статистического программного обеспечения общего назначения для обработки данных;
3. Gretl – статистический пакет;
4. Statistica – комплексный пакет статистических данных;
5. Python – высокоуровневый язык программирования общего назначения;
6. R – язык программирования и среда для статистической обработки данных.

В данном исследовании рассмотрим язык *R*, созданный в 1993-х годах, позволяющий обрабатывать и визуализировать данные, имеет большие возможности анализа экономических данных, в том числе и в академической среде.

Отметим некоторые преимущества *R*:

1. свободно распространяемый;
2. частое появление новых функций, которые могут создавать сами пользователи;

3. поддерживается всеми популярными операционными системам, существующими в настоящее время;
4. возможностью интегрироваться с другими прикладными пакетам;
5. обладает современными возможностями для визуализации данных, начиная от представления простой диаграммы рассеяния и заканчивая представлением динамических графиков.

Одним из наиболее популярных и имеющих большие возможности по графическому представлению данных в языке *R* является пакет *ggplot2*, созданный Хедли Укхемом и Уинстоном Ченгом [4].

В качестве примера необходимости визуализации данных рассмотрим набор данных *Datasaurus*, который представлен в пакете *datasauRus* [5] и является расширением Квартета Энскомба [6].

Используя *R*, найдём описательные статистики для каждого из набора данных (таблица 1), а затем сопоставим с графическим представлением данных (рисунок 1).

Таблица 1

### Описательные статистики

Набор	$\bar{x}$	sd(x)	$\bar{y}$	sd(y)	cor
away	54,27	16,77	47,83	26,94	-0,0641
bullseye	54,27	16,77	47,83	26,94	-0,0686
circle	54,27	16,76	47,84	26,93	-0,0683
dino	54,26	16,77	47,83	26,94	-0,0645
dots	54,26	16,77	47,84	26,93	-0,0603
h_lines	54,26	16,77	47,83	26,94	-0,0617
high_lines	54,27	16,77	47,84	26,94	-0,0685
slant_down	54,27	16,77	47,84	26,94	-0,0690
slant_up	54,27	16,77	47,83	26,94	-0,0686
star	54,27	16,77	47,84	26,93	-0,0630
v_lines	54,27	16,77	47,84	26,94	-0,0694
wide_lines	54,27	16,77	47,83	26,94	-0,0666
x_shape	54,26	16,77	47,84	26,93	-0,0656

Анализируя полученные данные необходимо отметить, что полученные описательные статистики для 13 наборов являются одинаковыми:

$\bar{x}$  – среднее значение *x*;

sd(*x*) – стандартное отклонение по *x*;

sd(*y*) – стандартное отклонение по *y*;

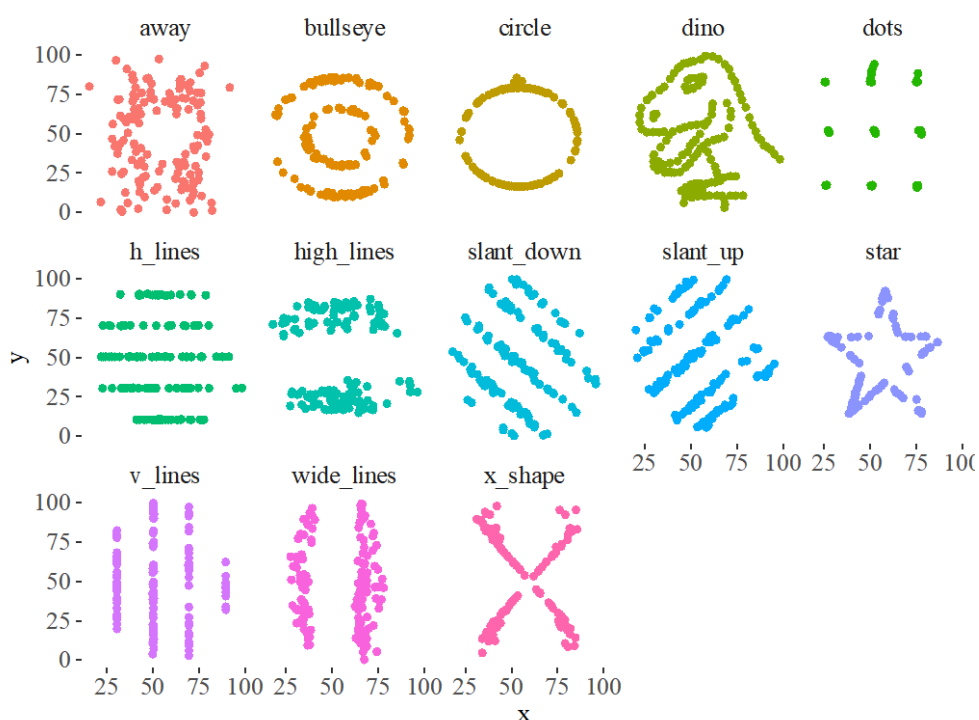
cor – коэффициент корреляции.

При визуализации тех же самых наборов данных (листинг 1 и рисунок 1) получилась обратная картина, все графики (диаграммы рассеяния) отличаются друг от друга. Полученные диаграммы рассеяния отражают нелинейное представление данных, то есть можно отметить, на основе представленного

результата необходимость использования визуализации как важного элемента оценки и изучения данных.

```
library(ggplot2)
datasaurus_dozen %>%
  ggplot(aes(x, y, color = dataset)) +
  geom_point(show.legend = FALSE) +
  geom_smooth(method = lm, formula = y ~ x, se = FALSE) +
  facet_wrap(~dataset, ncol = 5)
```

**Листинг 1. Визуализировать данные**



**Рис. 1. Диаграмма из набора данных Datasaurus**

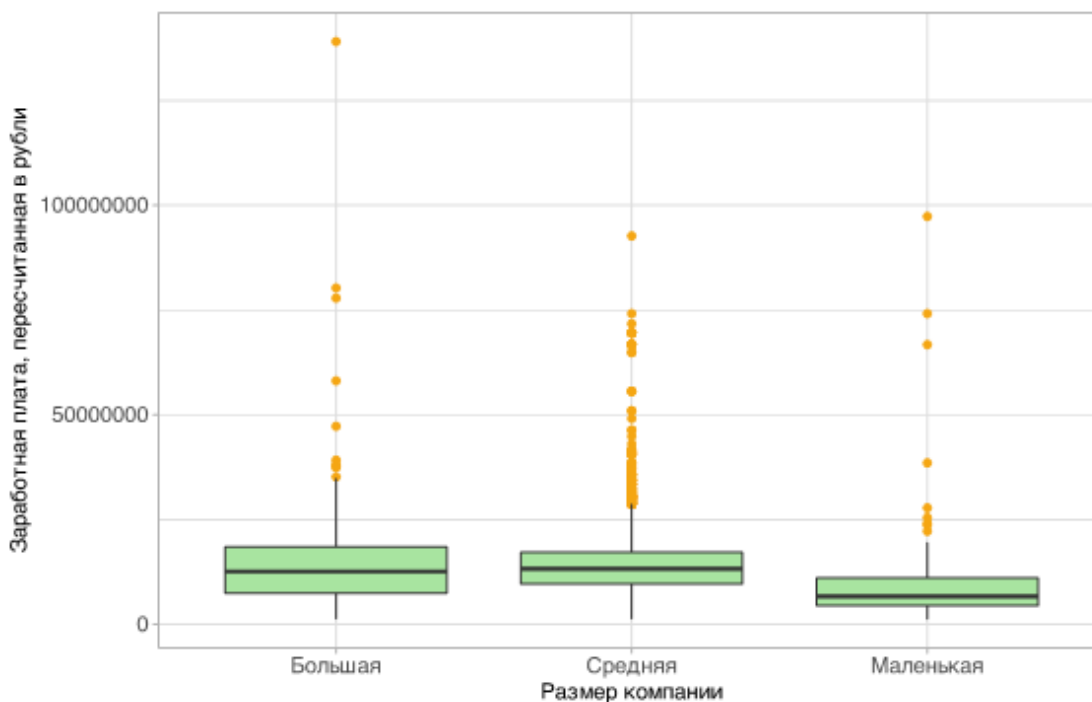
До широкого применения компьютерной техники и прикладного программного обеспечения, графическая визуализация данных была ограничена использованием изображений, которые были ограничены статическим представлением на бумажном носителе. Любое изменение в данных приводило к большим затратам времени для визуализации. То есть необходимо отметить, что компьютерная техника позволила увеличить скорость представления графической информации в разнообразной форме.

В виде примера необходимости визуализации данных построим коробчатую диаграмму (диаграмму размахов), которая является одним из простых решений, позволяющим визуализировать сравнения числовых данных, сгруппированных согласно выбранной категориальной переменной.

В качестве набора данных используем информацию о заработной плате в области науки о данных. Данные представляют собой информацию из различных источников и охватывают период с 2020 по 2024 годы следующую информацию [7]:

- год наблюдения;
- должность сотрудника компании;
- уровень опыта сотрудника;
- статус занятости;
- заработная плата в местной валюте;
- место жительства сотрудника;
- местоположение компании, в которой работает сотрудник;
- размер компании;
- доля удаленной работы (в процентах);
- валюта, в которой определяется заработная плата;
- заработная плата, пересчитанная в доллары США;
- заработная плата, пересчитанная в российские рубли (данный показатель введён дополнительно в данной работе).

Диаграмма размахов, полученная с помощью языка R, представлена на рисунке 2.



**Рис. 2. Диаграмма размаха заработной платы в зависимости от размера компании**

На основе графика можно отметить, что:

1. наибольшая медианная заработная плата у мелких компаний;

2. существуют точки выброса, которые указывают на людей, имеющие заработную плату значительно отличающихся от общего количества работников.

В заключении отметим, что на основе приведенных примеров, можно отметить важность визуализации при исследовании данных в различных областях экономики.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Орефков, В.В., Перевошиков Ю.С. Эргономическое нормирование труда / В.В. Орефков, Ю. С. Перевошиков. – Москва : Всероссийский центр уровня жизни ; Ижевск: Издательство Института экономики и управления УдГУ. 2007. – 934 с.

2. Манцнер, Т. Визуализация данных: полный курс для начинающих специалистов / Тамара Манцнер; [перевод с английского М.А. Райтман]. – Москва : Эксмо. 2023. – 464 с.

3. Анатольев, С. Оформление эконометрических отчётов // Квантиль. – 2008. – № 4. – С. 71-78. – URL: <http://quantile.ru/04/04-SA.pdf> (дата обращения: 07.11.2023).

4. Wickham, H. ggplot2: Elegant graphics for data analysis. – New York: Springer-Verlag. – 2016.

5. Davies R., Locke, S., D'Agostino McGowan, L. datasauRus: Datasets from the Datasaurus Dozen. – URL: <https://github.com/jumpingivers/datasauRus>, <https://jumpingivers.github.io/datasauRus/> (дата обращения: 20.04.2024).

6. Anscombe, F. J. Graphs in statistical analysis // The American Statistical Analysis. – 1973. – Vol. 27, № 1. – pp. 17-21. Doi: 10.2307/2682899.

7. Data science salaries and fields. – URL: <https://www.kaggle.com/datasets/josiagiven/data-science-salaries-and-fields> (дата обращения: 25.04.2024).

Максимов Даниил Геннадьевич  
К.э.н., доцент, ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Maksimov Daniil Gennadievich  
Candidate of Economic Science,  
Associate Professor  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk,  
Universitetskaya st., 1

Максин Д.Г.

## О ПОДХОДЕ К ПРИОРИТИЗАЦИИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

*Предлагается подход к решению задачи приоритизации заинтересованных сторон проекта на базе модели «власть/интерес», предложенной А. Менделову. Предлагаемый подход заключается в комбинировании модели Менделову с представлением характеристик заинтересованных сторон проекта в полярных координатах. Выявлены недостатки существующих методик, приводящих к неоднозначности результатов приоритизации и некачественным решениям. На примерах продемонстрированы наглядность и обоснованность предлагаемого подхода.*

**Ключевые слова:** заинтересованная сторона, неопределенность, проектная деятельность, приоритизация, ранжирование, модель власть/интерес, полярные координаты, стейкхолдер.

Maksin D. G.

## ABOUT THE APPROACH TO PRIORITIZATION OF STAKEHOLDERS IN PROJECT ACTIVITY MANAGEMENT

*An approach to solving the problem of prioritizing project stakeholders is proposed based on the «power / interest» model proposed by A. Mendelow. The proposed approach is to combine the Mendelow model with a representation of project stakeholder characteristics in polar coordinates. The shortcomings of existing methods have been identified, leading to ambiguity of prioritization results and poor-quality decisions. The examples demonstrate the clarity and validity of the proposed approach.*

**Keywords:** stakeholder, uncertainty, project activity, prioritization, ranking, power/interest model, polar coordinates.

### **Введение**

Основанием проектной деятельности является потребность достижения цели в условиях неопределенности. Под неопределенностью здесь и далее будет пониматься ситуация, которая характеризуется влиянием случайных факторов среды и/или дефицитом информации при принятии решений. Преодоление неопределенности целесообразно искать на путях идентификации рисков и дальнейшего управления ими. Проблема неопределенности и риска известна довольно давно. Одна из известных работ, на которую широко ссылаются исследователи, это книга «Риск, неопределенность и прибыль»

Ф. Х. Найта, изданная в 1921 году. На русском языке она появилась уже в XXI веке. Исследование вопросов неопределенности и рисков как с самых общих точек зрения, так в прикладном смысле успешно продолжается. Интерес представляют известные работы Н. Н Талеба, В. С. Диева [1, 2].

В дисциплинах, изучающих управление проектной деятельностью (УПД), как правило, выделяют несколько функциональных областей (предметных групп), которые наиболее тесно связаны с неопределенностью. Это обычно управление рисками, управление заинтересованными сторонами [3, 4]. Здесь отдельно хотелось бы подчеркнуть, что управление заинтересованными сторонами (ЗС) по сути, является частью управления рисками проекта. Ведь заинтересованные стороны являются ничем иным, как факторами среды проекта. Эти факторы могут оказывать потенциальное влияние как негативное, так и позитивное на характеристики проекта. Это влияние, в конечном счете, сказывается на целях, качестве результатов, сроках и стоимости проекта. Существенное отличие в том, что при управлении ЗС мы имеем дело лишь с теми факторами, которые являются субъектами. В пользу сделанного заявления можно отнести и то, что процесс управления ЗС, близок управлению рисками, как по смыслу, так и по структуре. Скрупулезный анализ «схожести» процессов управления рисками и заинтересованными сторонами в соответствии с описаниями, приведенными в общеупотребимых стандартах и руководствах по УПД, сделан в работе [5].

В процессе управления рисками и заинтересованными сторонами в проекте первоначальной задачей является их идентификация. Эта задача является отправной точкой для перехода от неопределенности к объекту управления (рisku, ЗС). В процессе идентификации происходит попытка трансформировать «многоликую» неопределенность в некоторое шаблонное описание. При этом последнее должно быть таким, чтобы его параметры можно было бы «оцифровать». Задача идентификации рисков и ЗС выполняется путем проведения интервью, применения групповых методов генерации идей типа «мозгового штурма», анализа так называемых контрольных таблиц – списков рисков и ЗС, полученных в ранее реализованных схожих проектах. Специалисты стремятся визуализировать и структурировать получаемые результаты идентификации. Это позволяет более полно и точно сформировать список искомых объектов, который традиционно называют реестром рисков или заинтересованных сторон соответственно. Полученный структурированный список подлежит дальнейшему оцениванию с целью приоритизировать (ранжировать) его. Тем самым будут выделены самые значимые объекты (риски, ЗС), в отношении которых необходимо выработать решения в первую очередь.

В настоящей работе решается задача по разработке подхода к визуализации и приоритизации (ранжированию) заинтересованных сторон на

базе модели А. Менделоу [6], который будет полезен в следующих условиях:

1. При значительном числе ЗС.
2. При консолидации оценок ЗС, полученных от экспертов с использованием разных форматов сбора мнений.
3. При необходимости систематического пересчета приоритетов (рангов) как следствия изменения условий проекта и «ландшафта» ЗС.
4. При необходимости автоматизации процесса визуализации и приоритизации ЗС.

### **Методы и средства визуализации и приоритизации ЗС**

По результатам идентификации ЗС, но не обязательно в итоге этого процесса, полезно осуществить их визуализацию и приоритизацию (ранжирование). Цель визуализации очевидна – графическое сопоставление / представление заинтересованных сторон. Среди общепринятых можно назвать двухмерные модели («власти / интересов», «власти / влияния», «воздействия / влияния»), трехмерные модели («куб заинтересованных сторон») и др. [3, С. 409]. Приоритизация необходима для того, чтобы позиционировать конкретную ЗС относительно других, тем самым создав основу для дальнейшей выработки решения по этой ЗС. В работах [7, 8] детально рассмотрены некоторые из эффективных инструментов визуализации и приоритизации ЗС. Одной из самых известных и популярных моделей ЗС является модель А. Менделоу, которую также называют моделью «власть / интерес».

Для приоритизации ЗС, как и при ранжировании рисков, широко применяется качественный метод. Популярность качественного метода вызвана тем, что позволяет в процессе групповой работы экспертов более просто выработать согласованные оценки. Это реализуется за счет применения интервальных шкал, где каждому интервалу поставлено в соответствие качественное (вербальное) описание характеристики. Например, при оценивании уровня власти ЗС можно использовать шкалу: «очень слабая», «слабая», «средняя», «выше средней», «высокая», «очень высокая». При оценивании уровня интереса ЗС к проекту можно использовать шкалу: «активно противодействует», «готов противодействовать», «негативно воспринимает», «позитивно воспринимает», «готов содействовать», «активно содействует». Из названий интервалов описанных шкал можно сформировать два множества  $P = \{p_1, p_2, p_3, p_4, p_5, p_6\}$  и  $I = \{i_1, i_2, i_3, i_4, i_5, i_6\}$ . Очевидно, что каждой ЗС будет поставлена в соответствие пара из элементов приведенных множеств  $r_{jk} = (p_j, i_k), j = \overline{1,6}; k = \overline{1,6}$ .

В процессе приоритизации необходимо по паре  $r_{jk}$  упорядочить ЗС в реестре. Таким образом, необходимо иметь возможность сравнить ЗС между



собой, используя пару  $r_{jk}$ . Поскольку сделать это в условиях сравнения качественных характеристик, например,  $r_{34} =$  (власть: средняя, интерес: позитивно воспринимает) не просто, да и не удобно, то стремятся «оцифровать» этот процесс. При этом возможны два способа:

- 1) каждому элементу множеств  $P$  и  $I$  поставить в соответствие число, затем по этим числам рассчитать значение, которое будет соответствовать  $r_{jk}$ ;
- 2) каждой паре  $r_{jk}$  «напрямую» поставить в соответствие число.

Большее распространение получил первый способ. Проиллюстрируем его. Для этого множествам  $P$  и  $I$  сопоставим множества чисел вида  $P^* = \{1, 2, 3, 4, 5, 6\}$  и  $I^* = \{-3, -2, -1, 1, 2, 3\}$ . Определим множество  $R^* = P^* \otimes I^*$ . Приведем  $R^*$  в табличной форме (см. таблица 1).

Таблица 1

**Значения множества  $R^* = P^* \otimes I^*$**

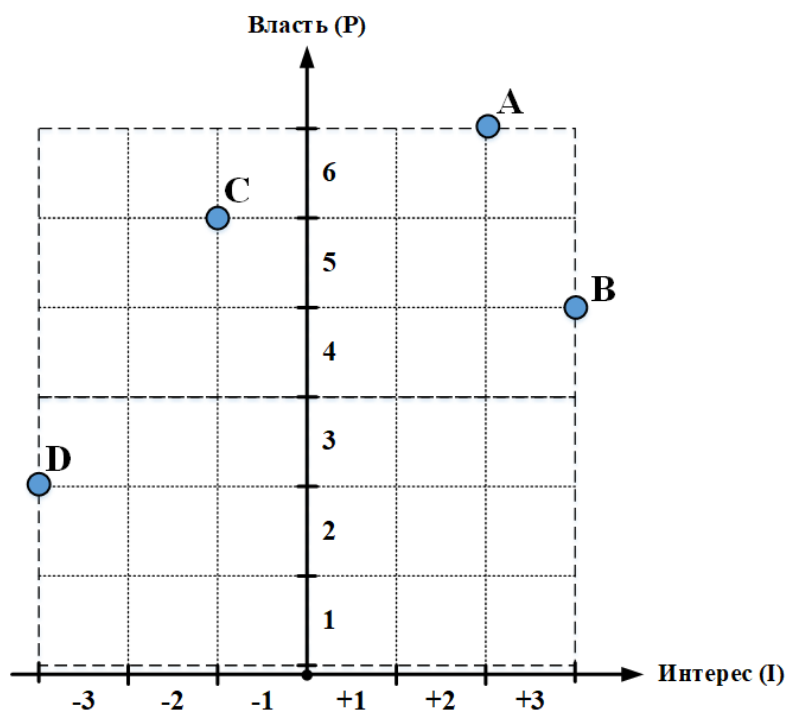
		$I^*$					
		-1	-2	-3	+1	+2	+3
$P^*$	1	-1	-2	-3	1	2	3
	2	-2	-4	-6	2	4	6
	3	-3	-6	-9	3	6	9
	4	-4	-8	-12	4	8	12
	5	-5	-10	-15	5	10	15
	6	-6	-12	-18	6	12	18

Отдельно заметим, что ЗС, для которой значение интереса равно 0, формально заинтересованной стороной не является. Поэтому множества  $P^*$  и  $I^*$  не содержат элементов для описания этих случаев. Однако возможны ситуации, когда введение нулевых значений в множества всё же потребуются. Например, если  $p_j^* \rightarrow 6$ , а  $i_j^* = 0$ , то такую ситуацию необходимо рассматривать как риск. Также введение нулевых значений может потребоваться в случае высокой динамики изменения характеристик заинтересованной стороны в условиях отслеживания их с высокой частотой. Но при идентификации заинтересованных сторон нулевые значения, скорее всего не нужны. Тем не менее, введение во множества нулевых значений, ситуацию принципиально не поменяет, а рассуждения, сделанные ниже, будут справедливы.

### **Предлагаемый подход к приоритизации ЗС проекта**

Как уже упоминалось ранее, процесс идентификации ЗС целесообразно совместить с визуальным формированием модели, например, матрицы «власть / интерес». Эта процедура в сочетании с приоритизацией на базе множества значений рангов, наподобие тех, что представлены в таблице 1, упоминается во множестве работ. Вместе с тем, при практической её реализации получается

«не всё гладко». Прежде всего, обратим внимание на то, что в этой модели (см. таблица 1) много симметричных значений, что приводит к неоднозначности приоритетов и дальнейших суждений. Рассмотрим пример, приведенный на рисунке 1. Предположим, что в результате идентификации было выявлено 4 ЗС, которые обозначены А, В, С, D. Для каждой из них были получены экспертные оценки уровня власти и интереса, относительно проекта. В соответствии с этими оценками выявленные ЗС размещены на плоскости, соответствующей модели «власть / интерес».



**Рис. 1. Размещение ЗС на модели «власть/интерес» с оцифровкой**

Сформируем таблицу (реестр) заинтересованных сторон (см. таблица 2). В эту таблицу намерено, не помещены сведения описательного характера о заинтересованных сторонах. Здесь более важна вычислительная сторона, а точнее её результаты и их интерпретация. Отдельно отметим, что модуль значения ранга был взят для того, чтобы обеспечить «общее» ранжирование ЗС вне зависимости от характера их интереса. Далее таблица была отсортирована столбцу «Модуль ранга» (он выделен заливкой) в порядке убывания значений.

## Реестр заинтересованных сторон, соответствующий рисунку 1

Заинтересованная сторона	Оценка власти, $p_j^*$	Оценка интереса, $i_j^*$	Ранг, $r_j = p_j^* \times i_j^*$	Модуль ранга, $ r_j $
A	6	2	12	12
B	4	3	12	12
D	2	-3	-6	6
C	5	-1	-5	5

Если оценивать формально эти результаты, получается, что:

1. А и В равны по рангам. Это означает, что их потенциальное влияние одинаково. (Звучит сомнительно, поскольку власть А и В отличается более, чем на 30%).

2. Ранг С меньше В. Это свидетельствует о меньшей значимости заинтересованной стороны С по сравнению с В. (Вывод вызывает сомнения, поскольку власть у С больше. Кроме того, С имеет негативный интерес к проекту, а значит потенциально может вредить проекту).

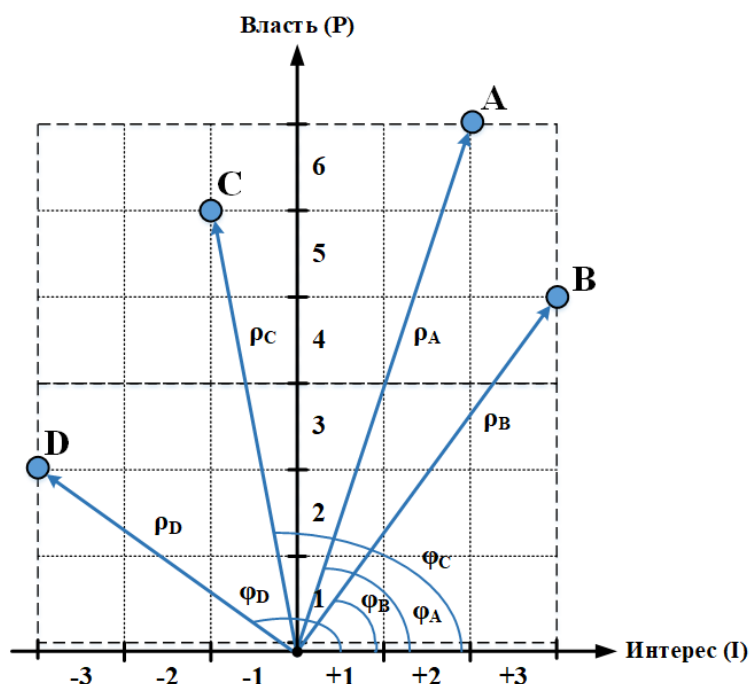
3. Ранг С меньше D. Это свидетельствует о меньшей значимости заинтересованной стороны С по сравнению с D. (Это утверждение неверное, поскольку D находится в сегменте ЗС с более низким уровнем власти).

Подчеркнём, что все приведенные высказывания, кроме тех, что заключены в круглые скобки, являются сомнительными, а решения, принятые на их основе – опасными для проекта!

Недостатком проиллюстрированной методики является то, что традиционно для формирования множеств  $P^*$  и  $I^*$  используются последовательности целых чисел. В этом случае свертка  $R^* = P^* \otimes I^*$ , как видно из таблицы 1, даёт значительное число симметричных значений. Это приводит к неоднозначности при интерпретации результатов идентификации ЗС, а следом – к низкому качеству принимаемых решений.

В настоящей работе решается задача по разработке подхода к приоритизации (ранжированию) ЗС на базе модели А. Менделоу, который будет свободен от показанных выше недостатков и неоднозначности.

Рассмотрим всё тот же пример, что представлен на рисунке 1, но теперь соединим точки на модели, соответствующие заинтересованным сторонам, с началом координат (см. рисунок 2). Очевидно, что длины получившихся отрезков позволяют более обосновано приоритизировать идентифицированные ЗС.



**Рис. 2. Размещение ЗС на модели «власть/интерес» с описанием в полярных координатах**

В таблице 3 приведены описания всё тех же заинтересованных сторон, но уже ранжированные по длинам отрезков  $\rho_j$ , которые в полярных координатах называются полярными радиусами.

Таблица 3

**Реестр заинтересованных сторон, соответствующий рисунку 2**

Заинтересованная сторона	Оценка власти, $p_j^*$	Оценка интереса, $i_j^*$	Ранг, $\rho_j$
A	6	2	6.32
C	5	-1	5.10
B	4	3	5.00
D	2	-3	3.61

Если оценивать формально эти результаты, получается, что:

1. ЗС А является самой влиятельной ЗС с самым высоким уровнем власти и высоким уровнем интереса.

2. ЗС С, имеющая высокий уровень власти, довольно опасная. Требуется внимания и активной работы, так как имеет потенциал быть либо нейтрализованной, либо войти в список «влиятельных друзей» проекта.

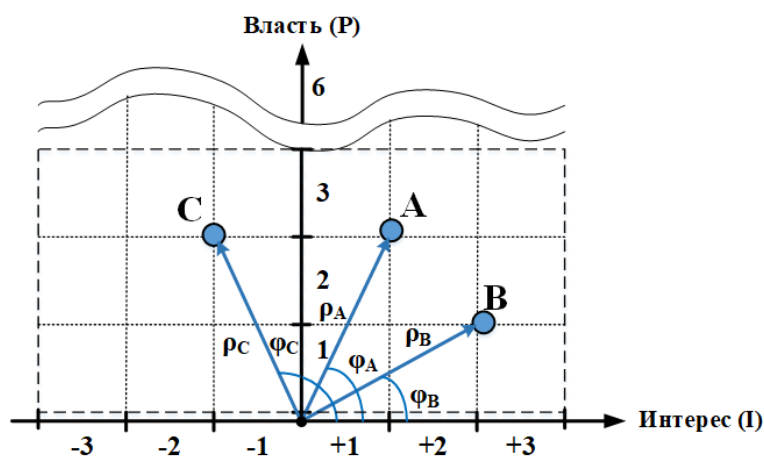
3. ЗС В может быть весьма полезным «другом» проекта. Пусть эта ЗС не имеет высокого уровня власти, но за счет высокого уровня интереса к проекту может быть полезной для его «продвижения» на следующие уровни власти. Кроме того, опираясь на её полномочия можно, например, обеспечивать проект более качественными ресурсами.

4. ЗС D – убежденный «недруг» проекта. Невзирая на не очень высокий уровень власти, необходимо отслеживать её состояние, так как возможны:

- 1) взаимодействие с более полномочной ЗС (С) с целью убедить её в более активном противодействии проекту;
- 2) попытка усилить свои полномочия в отношении проекта для продвижения негативного отношения к нему со стороны других ЗС.

Как видно из представленного примера, результаты приоритизации заинтересованных сторон на базе предложенного подхода являются более обоснованными и привлекательными с точки зрения выработки адекватных решений.

Рассмотрим частный случай, представленный на рисунке 3.



**Рис. 3. Размещение ЗС на модели «власть/интерес» в полярных координатах (случай  $|\rho_A| = |\rho_B| = |\rho_C|$ )**

Очевидно, что длины векторов  $|\rho_A| = |\rho_B| = |\rho_C| \approx 2,24$ . Однако не следует забывать, что в полярных координатах помимо полярного радиуса ( $\rho$ ), есть еще и полярный угол ( $\varphi$ ), который образуется с полярной осью – осью интереса ЗС. В нашем примере  $\varphi_A \approx 1.11 \approx 64^\circ$ ,  $\varphi_B \approx 0.46 \approx 27^\circ$ ,  $\varphi_C \approx 2.03 \approx 117^\circ$ . Это позволит, в случае, если длины полярных радиусов будут значимыми для принятия решения, дополнительно ранжировать ЗС по значениям полярных углов. Например, все ЗС, для которых полярный угол имеет значение больше  $\frac{\pi}{2}$ , имеют «негативный интерес» к проекту.

### **Выводы**

Таким образом, использование полярных координат в совокупности с моделью А. Менделоу при управлении заинтересованными сторонами в проекте обеспечивает более наглядное их представление и обоснованную приоритизацию по результатам идентификации. Для повышения удобства применения данного подхода можно заранее вычислить ранги как длины полярных радиусов, а также соответствующие полярные углы, и свести их

в табличную форму. Данный подход легко реализовать в виде простой в реализации модели на базе любых электронных таблиц.

В работе представлена лишь концепция и описание подхода, который может (и наверняка должен) быть доработан для применения к управлению заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) в проектной деятельности конкретной организации.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Диев, В.С. Риск: оценка и принятие решений // Философия науки. – 2010. – № 4 (47). – С. 15-32.

2. Диев, В.С. Риск и неопределенность в философии, науке, управлении // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. – 2011. – № 2 (14). – С. 79-89.

3. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). Шестое издание. Agile: практическое руководство / Коллектив авторов. – Москва : «Олимп-Бизнес», 2017. – 718 с.

4. Требования IPMA к компетентности профессионалов в управлении проектами, программами и портфелями. 4-я версия / Пер. с англ., в 3 томах; Науч.-ред. совет: А.С. Товб [и др.]. – Москва : Новые печатные технологии, 2019. – Т. 1. – 180 с.

5. Фурта, С.Д. Аналогии между управлением рисками и управлением стейкхолдерами проекта / С.Д. Фурта, Т.Б. Соломатина, М.М. Попова // Инициативы XXI века. – 2016. – № 3-4. – С. 13-19.

6. Mendelow, A. 'Stakeholder Mapping', Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems // Cambridge, MA. – 1991. – Т. 5, № 2. – С. 61.

7. Фурта, С.Д. Карта заинтересованных сторон — инструмент анализа окружения бизнеса / С.Д. Фурта, Т.Б. Соломатина // Инициативы XXI века. – 2010. – № 1. – С. 22-27.

8. Фурта, С.Д. Управление стейкхолдерами проекта: ревизия 5-го издания РМВОК®Guide. II часть / С.Д. Фурта, Т.Б. Соломатина, Т. Хоппл // Инициативы XXI века. – 2014. – № 2. – С. 27-42.

Максин Дмитрий Геннадьевич  
К.т.н., доцент кафедры менеджмента,  
Московская международная высшая  
школа бизнеса «МИРБИС»,  
109147, Россия, Москва,  
ул. Марксистская, дом 34/7

Maksin Dmitry Gennad'evich  
PhD in Technical Sciences,  
Associate Professor, Department  
of Management,  
Moscow International Higher School  
of Business «MIRBIS»,  
109147, Russia, Moscow,  
Marksistskaya st., 34/7.

Марченко Д.О.

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ РЕГИОНА**

*В статье рассматривается нормативно-правовая база, регулирующая федеральную и региональную промышленную политику. Разбирается ФЗ № 488, выделяются нововведения закона и его слабые стороны. Проводится анализ структуры и содержания нормативно правовых актов субъектов РФ. Для целей совершенствования существующей нормативно правовой базы регулирующей промышленную политику в Удмуртской Республике предлагается осуществить ряд мероприятий.*

**Ключевые слова:** Промышленная политика, нормативно-правовые акты, региональная экономика.

Marchenko D. O.

## **REGULATORY AND LEGAL REGULATION OF THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF INDUSTRIAL POLICY IN THE REGION**

*The article examines the regulatory framework governing federal and regional industrial policy. FL № 488 is being analyzed, the novelty of the law and its weaknesses are highlighted. The analysis of the structure and content of normative legal acts of the subjects of the Russian Federation is carried out. In order to improve the existing regulatory framework governing industrial policy in the Udmurt Republic, it is proposed to implement a number of measures.*

**Keywords:** Industrial policy, regulatory legal acts, regional economy.

Нормативно правовой блок является важной структурной единицей механизма реализации как федеральной, так и региональной промышленной политики [1]. Нормативно правовой блок – это комплекс документов (законодательных актов, подзаконных нормативных документов, а также ведомственных положений) всех уровней системы государственного управления, которые определяют правила функционирования промышленной политики и устанавливают рамки для ее осуществления [2].



**Рис. 1. Структура нормативно-правовой базы промышленной политики**

Оформление промышленной политики в нормативно-правовой форме является важным инструментом государственного управления. Это позволяет закрепить результаты согласования множества различных общественных интересов, связанных с развитием промышленности [3]. Такие документы не только устанавливают правила игры для участников промышленного сектора, но и служат основой для координации действий государственных и частных структур в этой сфере. Они обеспечивают стабильность и прозрачность в принятии решений, способствуя устойчивому развитию промышленности и достижению целей государственной политики.

Федеральный закон «О промышленной политике» является фундаментом реализуемой в государстве промышленной политики. Он выступает основой для остального законодательства, регулирующего отношения в сфере промышленной деятельности, является модельным и носит рамочный характер, определяя основные термины, принципы и механизмы осуществления промышленной политики [4]. По отношению к промышленной деятельности закон не является законом прямого действия, а определяет принципы и механизмы регулирования промышленной деятельности и развития промышленного комплекса [5]. Для эффективной реализации положений ФЗ № 488 необходимо разрабатывать и принимать дополнительные нормативные акты на более низком уровне. В рамках этих нормативных актов



конкретизируются и детализируются приоритеты стратегического развития, обозначаются акторы промышленной политики, уточняются механизмы предоставления государственной поддержки предприятиям и отраслям [6]. Прописываются механизмы контроля и мониторинга использования финансовых средств, чтобы обеспечить их целевое и эффективное применение.

Для целей конкретизации и детализации положений ФЗ № 488 в РФ принята «Стратегия развития промышленности», которая является важным элементом в иерархии нормативно-правовых актов, регулирующих отношения между акторами промышленной политики. В документе прописываются приоритеты промышленного развития, с учетом не только имеющихся конкурентных преимуществ, но и ограничений, с которыми сталкиваются отрасли экономики. При определении приоритетов учитывается как внутренняя потребность в развитии отдельных секторов промышленности, так и их потенциал на мировом рынке, а также возможности интеграции с другими отраслями экономики.

Следующими, в иерархии нормативно-правовых актов, документами являются государственные программы (подпрограммы) развития промышленности. Они выполняют функцию инструмента управления расходами и отражают существующие приоритеты развития.

Согласованность ФЗ № 488, Стратегии и госпрограмм их целей и приоритетов позволяет создать единую и последовательную правовую среду, что способствует более эффективному использованию ресурсов и достижению общих стратегических целей развития промышленности, как на федеральном, так и на региональном уровне.

Анализ ФЗ № 488 и научной литературы, посвящённой данному нормативно правовому акту, позволил выделить следующие основные нововведения:

- 1) создание государственных фондов развития промышленности;
- 2) создание государственной информационной системы промышленности;
- 3) введение специальных инвестиционных контрактов;
- 4) создание Совета по промышленной политике.
- 5) введение правила о субсидиарной ответственности головных организаций интегрированных структур ОПК за невыполнение ГОЗ организациями, входящими в состав этих структур [7].

В научной литературе выделяется множество недостатков ФЗ № 488.

Говорится о неудовлетворительном содержании ФЗ № 488, так как он не содержит, ни внятной концептуальной идеи мобилизационного характера, ни

формулировок долговременных предметно-технологических промышленных приоритетов, ни целевых индикаторов для концентрации ресурсов [8].

ФЗ № 488 критикуют за то, что в нем не уделяется должного внимания вопросу развития институциональной среды и механизма ее формирования [9].

Отмечается, что в ФЗ № 488 не учитывает специфику неоиндустриализации, при которой часть отраслей необходимо модернизировать, часть отраслей реконструировать, а часть создавать с нуля [10].

Критикуется принцип промышленной политики из статьи 4 пункта 3 ФЗ № 488 о «равном доступе предприятий промышленности к получению государственной поддержки» [11], так как может возникнуть ситуация при которой государство будет поддерживать зарубежные компании в обход российских [12].

Автор [13] статьи считает, что большим минусом 4 главы ФЗ № 488 является отсутствие положений о том, что ОПК может являться эффективным инструментом инновационного развития за счет перетока передовых технологий в гражданский сектор.

Отмечается, что ФЗ № 488 не предъявляет каких-либо содержательных требований к целевым ориентирам инвестиционных контрактов, их соответствия целям и задачам ПП [14].

Говорится о необходимости расширения перечня институциональных форм организации бизнеса и включения в главу 3 статью об особых экономических зонах [15].

ФЗ № 488 не содержит дефиниций ключевых категорий инновационной деятельности относящихся к промышленной политике, таких как: «внедрение результатов интеллектуальной деятельности», «инновационная деятельность», «инновации» [16].

ФЗ № 488 оказал значительное воздействие на региональное законодательство, посвященное промышленной политике. Этот закон стал своеобразным ориентиром для региональных властей, определяя основные принципы и направления развития промышленности на региональном уровне [17]. Адаптация федерального законодательства к местным условиям (ресурсный потенциал, индустриальная база, экономические приоритеты и потребности населения) простимулировала региональные власти развивать нормативно-правовую базу, регулирующую промышленную политику, а в отдельных регионах, запустила процесс создания законов о промышленной политике. На сегодняшний день в большинстве регионов приняты законы о промышленной политике [18].

Важно, чтобы региональное законодательство было согласовано с федеральными законами и стратегиями, обеспечивая взаимодополняемость

и согласованность целей и задач промышленной политики на разных уровнях управления. Только такая гармония позволит эффективно использовать потенциалы и ресурсы каждого региона в целях общего развития страны.

Таким образом, переработка регионального законодательства по промышленной политике после принятия Федерального закона отражает стремление к созданию системы управления, где федеральные и региональные уровни взаимодействуют согласованно и целенаправленно, с учетом специфики и потребностей каждого региона.

Координатором реализации системной региональной промышленной политики является Минпромторг России. В реализацию промышленной политики УР вовлечены профильные министерства, ведомства, институты развития (Минпромторг УР, Минэкономики УР, Минстрой УР, Минприроды УР, АНО Корпорация развития УР, Фонд развития предпринимательства УР и др.).

Промышленная политика в Удмуртской Республике является важным элементом общей социально-экономической политики. Ключевым законодательным актом, определяющим основы государственной промышленной политики и регулирующие соответствующие отношения, является Закон «О промышленной политике УР» [19]. Этот документ является фундаментом для формирования всей последующей правовой базы, связанной с промышленной деятельностью в регионе. Этот закон устанавливает правовые и экономические основы промышленной политики региона, определяет ее цели, задачи, принципы и приоритетные отрасли, а также включает в себя меры стимулирования, объекты регулирования и основных акторов. Закон обеспечивает развитие промышленного комплекса Удмуртской Республики и поддержку промышленных предприятий.

В основном законе, регулирующем региональную промышленную политику в УР, помимо обозначенных в федеральном законе целей и задач, органы власти Удмуртской Республики сформулировали собственные целевые ориентиры [20], что связано с учетом региональной специфики. При этом стоит отметить избыточность целей промышленной политики в законе Удмуртской Республики, а также то, что часть целей, которые пересекаются с федеральными задачами, подменяют их, следует перенести в раздел задачи промышленной политики, что позволит конкретизировать региональные промышленные целевые ориентиры.

В Удмуртской Республике отдельные вопросы промышленной политики регулируются стратегией социально-экономического развития. Так, в разделе 5 выделены перспективные отрасли обрабатывающей промышленности,

а в разделе 6 меры поддержки отдельных отраслей обрабатывающей промышленности.

Важными нормативно-правовыми актами, оказывающими значительное воздействие на региональную промышленную политику, являются: «Стратегия инновационного развития УР» [21]; «Стратегия цифровой трансформации в УР» [22]; «Инвестиционная стратегия УР» [23]. При этом отсутствует отдельная региональная стратегия развития промышленности, что ухудшает качество нормативно правовой базы регулирующей промышленную политику в УР. Для реализации промышленной политики на программно-целевой основе регионами разрабатываются государственные программы, которые являются документами оперативного управления. Для оказания государственной поддержки промышленным предприятиям Удмуртии в республике реализуется государственная программа [24] и подпрограммы в ее составе по развитию отдельных отраслей промышленности, которая призвана создать стимулирующую правовую среду, обеспечивающую ускорение темпов роста производства в сфере обрабатывающих отраслей.

В рамках Программы реализуются региональные проекты: «Промышленный экспорт», «Вовлечение объекта УХО «КИЗНЕР» в хозяйственный оборот».

Проведенный анализ структуры и содержания нормативно-правовых актов субъектов федерации, входящих в ТОП-20 наиболее эффективных промышленных регионов, позволил выявить качество принятых законов о региональной промышленной политике. Можно выделить следующие основные проблемы:

1. Отсутствие сформулированных целей, задач и принципов промышленной политики;

2. Отсутствие положений о территориальном развитии промышленности с использованием специальных институтов – промышленных парков, технопарков, промышленных кластеров;

3. Не выходят за рамки структуры и содержания федерального закона о промышленной политике и, следовательно, не учитывают специфику состояния и тенденций развития регионального промышленного комплекса (практически все регионы за исключением г. Санкт-Петербург и Свердловской области).

Для наглядности, данные о нормативно-правовых актах, о промышленной политике регионов из «ТОП-20 наиболее эффективных промышленных регионов» приведены в таблице являющейся приложением к настоящей статье. Для целей совершенствования существующей нормативно-правовой базы в Удмуртской Республике, регулирующей отношения, возникающие

в результате реализации промышленной политики, приведения ее к соответствию с современными тенденциями промышленного развития, необходимо:

1. Скорректировать содержание и структуру основного закона о промышленной политике в УР с учетом лучших законодательных образцов (законы о промышленной политике г. Санкт-Петербург и Свердловской области). Скорректировать цели ПП; описать механизм реализации ПП; определить основные направления ПП; ввести положения об импортзамещении; необходимо установить критерии эффективности реализации ПП; закрепить обязанность исполнительной власти предоставлять информацию о состоянии и развитии промышленности; описать порядок предоставления государственных гарантий, субсидий, порядок передачи государственного казенного имущества, порядок предоставления прав на использование объектов интеллектуальной собственности.

2. Так как региональная промышленная политика должна опираться на систему документов стратегического планирования и систему документов оперативного управления, то необходимо принять стратегию развития обрабатывающей промышленности УР, а также отраслевые стратегии развития;

3. Разработать региональные научно-технические и инновационные программы (подпрограммы в их составе), регулирующие формирование и развитие наиболее перспективных видов экономической деятельности, которые бы способствовали изменению структуры региональной экономики.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Литвинова, О.В. Разработка государственной промышленной политики на основе комплексной оценки эффективности ее реализации : дис. ... канд. эконом. наук. – Курск, 2014. – 207 с.

2. Афанасьев, А.А. Теоретико-методологические основы промышленной политики и основные направления их совершенствования в современной России // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Том 13, № 1. – С. 29-46.

3. Афанасьев, А.А. Приоритеты промышленной политики России, организационная и нормативно-правовая основа реализации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – Том 12, № 2А. – С. 22-31.

4. Башкирцев, А.С. Организационно-экономический механизм формирования региональной промышленной политики : дис. ... канд. эконом. наук. – Екатеринбург, 2014. – 214 с.

5. Клейнер, Г.Б. Концепция федерального закона «О промышленной политике Российской Федерации» // ЭНСР. – 2013. – № 3 (62). – С. 70-75.
6. Идрисов, Г.И. Промышленная политика России в современных условиях. – Москва : Ин-т Гайдара, 2016. – 160 с.
7. Тютюнник, И.Г. Проблемы совершенствования нормативно-правовых инструментов в реализации промышленной политики / И. Г. Тютюнник, Ю. С. Богачев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2017. – Т. 4, № 9. – С. 20-27.
8. Винслав, Ю.Б. Федеральный закон о промышленной политике: снова об актуальности законодательной новации как таковой, о системных изъянах и направлениях доработки конкретной версии документа (окончание) // Российский экономический журнал. – 2015. – № 4. – С. 12-33.
9. Невская, Н.А. Промышленная политика России: содержательный анализ правовой базы // ЦИТИСЭ. – 2016. – № 3 (7). – С. 9.
10. Коровин, Г.Б. Законодательное регулирование развития промышленности в индустриальных регионах России // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2016. – Т. 26, № 3. – С. 97-106.
11. Абрамов, Р.А. Практические аспекты реализации государственной промышленной политики России / Р. А. Абрамов, А. А. Деев, М. С. Соколов. – Москва : ИД Третьяковъ, 2015. – 244 с.
12. Бакашин, П.Е. Анализ закона «О промышленной политике Российской Федерации». // Российское предпринимательство. – 2015. – № 16 (20). – С. 3359-3368.
13. Татаркин, А.И. Промышленная политика: генезис, региональные особенности и законодательное обеспечение / А. И. Татаркин, О. А. Романова // Экономика региона. – 2014. – № 2. – С. 10-11.
14. Анисимов, В.Ф. Актуальные проблемы реализации федерального закона «О промышленной политике Российской Федерации» // Креативный менеджмент. – 2016. – № 3. – С. 70-87.
15. Рисин, И.Е. Совершенствование практики разработки и реализации государственной промышленной политики // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2015. – № 4. – С. 127-130.
16. Распоряжение Правительства РФ от 6 июня 2020 г. № 1512-р «Об утверждении Сводной стратегии развития обрабатывающей промышленности РФ до 2024 г. и на период до 2035 г.».
17. Горячева, Т.В. Особенности региональной промышленной политики // Вестник РУДН, серия Экономика. – 2010. – № 2. – С. 60-67.

18. Доклад рабочей группы Государственного совета Российской Федерации «О развитии промышленного потенциала субъектов Российской Федерации» 08.12.2017.

19. Закон УР от 27 декабря 2005 г. № 73-РЗ «О государственной промышленной политике Удмуртской Республики» (с изменениями и дополнениями).

20. Сайт Минпромторга России Документ «Об основных направлениях реализации региональной промышленной политики» [Электронный ресурс]. – URL: <https://minpromtorg.gov.ru/activities/regions/about/> (дата обращения 04.01.2024).

21. Распоряжение Правительства Удмуртской Республики от 10 августа 2015 г. № 800-р «Об утверждении Стратегии инновационного развития Удмуртской Республики»

22. Указ Главы Удмуртской Республики от 31 марта 2020 г. № 74 «Об утверждении Стратегии цифровой трансформации в Удмуртской Республике на период до 2030 года».

23. Указ Главы Удмуртской Республики от 26 мая 2014 г. № 166 «Об утверждении Инвестиционной стратегии Удмуртской Республики на период до 2025 года».

24. Постановление Правительства УР от 16.10.2023 № 678 «Об утверждении государственной программы Удмуртской Республики «Развитие промышленности и потребительского рынка».

Марченко Денис Олегович  
Аспирант, ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Marchenko Denis Olegovich  
Graduate student,  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk,  
Universitetskaya st., 1

**Попова А.А.,  
Сандара Ч.О.,  
Хоменко Е.Б.**

## **ОСОБЕННОСТИ ИНТУИТИВНЫХ МОДЕЛЕЙ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

*В статье проведен анализ преимуществ и недостатков применения интуитивных моделей принятия решений в управленческой практике. Авторами исследованы позиции Э. С. Бира, П. Вэйлла, П. Э. Лэнда, А. Дж. Роу на практику принятия решений и значимость в ее реализации интуитивного подхода. Современные менеджеры применяют широкий спектр методов принятия решений, эффективность которых применение интуитивных моделей усиливает. Сделаны выводы о том, что интуитивный метод принятия решений применим в ситуациях, когда возрастает значимость быстрого реагирования и принятия решений на основе ограниченной информации.*

**Ключевые слова:** управление, управленческое решение, методы принятия решений, интуитивные модели управления, интуитивные решения.

**Popova A. A.,  
Sandara C. O.,  
Khomenko E. B.**

## **FEATURES OF INTUITIVE DECISION MAKING MODELS**

*The article analyzes the advantages and disadvantages of using intuitive decision-making models in management practice. The authors examined the positions of E. S. Bira, P. Vailla, P. E. Landa, A. J. Rowe on the practice of decision making and the importance of the intuitive approach in its implementation. Modern managers use a wide range of decision-making methods, the effectiveness of which is enhanced by the use of intuitive models. It is concluded that the intuitive decision-making method is applicable in situations where the importance of quick response and decision-making based on limited information increases.*

**Keywords:** management, management decision, decision-making methods, intuitive management models, intuitive decisions.

Процесс принятия решений является одной из ключевых функций в любой организации или общественной сфере. Эффективность этого процесса зависит от множества факторов, одним из которых является личность лица, принимающего решение. В данном аналитическом обзоре мы исследуем различные типы личностей, принимающих решения, и особенности их взаимодействия в контексте систем принятия решений. Исследование личностных типов, принимающих решения, имеет важное практическое



значение во многих областях, начиная от бизнеса и политики и заканчивая образованием и здравоохранением. Понимание разнообразия стилей и типов принятия решений позволяет оптимизировать процессы, увеличивать производительность и достигать лучших результатов. Это также способствует созданию более гармоничных и продуктивных коллективов, где разнообразие взглядов и подходов может стать источником инноваций.

Иррациональными или интуитивными называются решения, принимаемые на основе догадок, интуиции, опыта. Интуиция означает глубокое понимание без необходимости объяснять, как и почему что-то происходит. Благодаря интуиции можно постичь процессы, происходящие вне сознания. Интуиция имеет тенденцию приходить неожиданно, но в нужный момент. Она появляется, когда менеджер перестает искать решение сложной проблемы. Лицо, принимающее решение, одновременно является и поставщиком, и получателем интуиции [1, с. 77].

В современном обществе принятие решений – это неотъемлемая часть жизни, которая касается абсолютно всех сфер: от выбора оптимального пути в дороге до принятия стратегических решений в бизнесе. Чтобы совершить и одно, и другое, необходимо проводить анализ и оценивать различные варианты, чтобы принять единственное верное решение и вовремя сориентироваться в условиях постоянных изменений. Тема особенностей интуитивных моделей принятия решений является актуальной, поскольку позволяет лучше понять процесс принятия решений на основе интуиции. Практическая значимость изучения особенностей интуитивных моделей, применяемых для принятия решений, состоит в учете интуиции и применении навыков критического мышления для оценки информации, что позволит в дальнейшем принимать все более осознанные решения, минимизируя вероятные ошибки и неудачи, а также повышая эффективность принятия решений в самых разных сферах жизни.

Значимость интуитивного личностного аспекта возрастает в практике принятия решений, в том числе управленческих. Такие специалисты в области теории управления, как Э. С. Бир, П. Вэйлл, П. Э. Лэнд, считают, что деятельность менеджеров представляет собой искусство, поскольку управленческие решения приходится принимать и осуществлять в условиях риска, неопределенности, дефицита времени и информации [2, с. 64-65]. Однако между точками зрения на данную проблему этих ученых и именитых в своей области людей науки можно найти массу полярных позиций.

Энтони Стаффорд Бир – британский кибернетик, теоретик и практик в области исследования операций и так называемой «второй волны» кибернетики. Его подход к интуитивным решениям заключался в том, что

интуиция используется в качестве дополнительного инструмента для принятия управленческих решений. Он полагал, что интуиция не оценена учеными, они часто отбрасывают ее как ненужный элемент своей научной деятельности, а на самом деле она – ценный ресурс, способный помочь в принятии сложных и неструктурированных решений, особенно в условиях быстро меняющейся среды и ограниченной информации. По его мнению, интуиция основывается на накопленном опыте и интуитивных знаниях, которые не всегда могут и, в принципе, не должны быть формализованы и объяснены рационально. В своих трудах он призывал руководителей в любых областях науки и управления развивать свою интуицию через постоянное обучение, рефлекссию и практику. Как он сам писал в своем великом труде «Мозг Фирмы»: «...первый вопрос, который благоразумная компания управляющих должна себе задать в этих условиях, будет таким: какими вариантами они располагают? Какие-то мысли у присутствующих на этот счет будут. В стереотипных ситуациях можно также получить набор основных курсов действий, используя компьютер. Мы хотим теперь убедить Вас отказаться от разработки вариантов другими. За этим будет скрываться самый крупный разрыв с установившимися традициями в управлении» [3, с. 208]. Систематизируем в виде таблицы 1 преимущества и недостатки подхода Бира к принятию управленческих решений с помощью интуиции.

Таблица 1

**Достоинства и недостатки подхода Бира к интуитивным моделям  
принятия решений**

<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
Благодаря интуиции ситуацию можно оценить быстро, а решение принять без длительного анализа данных	Может быть субъективной и основываться на личных предпочтениях и предубеждениях, приводить к неверным и губительным решениям
Основывается на личном опыте лица принимающего решение и учитывает ряд индивидуальных особенностей и предпочтений при принятии решения	Принятие решений на основе интуиции не гарантирует правильно сделанный выбор, ведь у него нет подкрепления объективными данными и всецелым математическим анализом
Приходит на помощь в условиях ограниченной или неполной информации для принятия решения	Ограничена личным опытом и знаниями – приводит к упущению важной информации и неполному пониманию ситуации
Дает возможность быть гибким в своем решении и адаптироваться к постоянно изменяющимся обстоятельствам за выходом из строгих рамок аналитического метода	Интуитивные решения сложны для объяснения и предсказания, а это затрудняет оценку и контроль их эффективности

Источник: составлено авторами на основе [3]

В целом анализируя точку зрения Бира, можно констатировать факт, что использование интуиции требует баланса между интуитивным и аналитическим подходами к принятию решений.

Питер Вейлл – известный ученым в области психологии и экономики, провел бесчисленное множество исследований по вопросам принятия решений. Его подход к интуитивному методу принятия решений основан на идее о том, что интуиция может применяться в качестве дополнительного источника информации при принятии решений. Отметим, что данное мнение Вейлла аналогично мнению его коллеги Бира в области практической значимости интуитивного метода. Вейлл при этом считал, что интуиция основывается, в том числе и на накопленном опыте в совокупности с подсознательными знаниями, которые вполне полезны при принятии решений, когда существуют ситуации неопределенности и ограниченности в информации. Вейлл предлагал использовать интуицию как дополнительный инструмент, помогающий принять решение с помощью интуитивных ощущений и предчувствий. Как писал ученый в своем труде «Искусство менеджмента»: «Лишь отчасти контролируя ситуацию, умелый штурман преодолевает пороги, полагаясь не на одну лишь интуицию. Мобилизуется все: интеллект, опыт, навыки. Трудно охватить, а тем более описать механизм этого процесса» [4, с. 16]. Представим достоинства и недостатки подхода Питера Вейлла в виде таблицы 2.

Таблица 2

**Достоинства и недостатки подхода Вейлла к интуитивным моделям принятия решений**

Достоинства	Недостатки
Использование интуиции может быть полезным в ситуациях, когда присутствуют ограничения в количестве информации или во времени, необходимом для анализа всех альтернатив	Интуиция – вещь субъективная и подверженная ошибкам, поэтому отсутствие объективных данных часто приводит к неправильным решениям
Интуитивные решения быстрые и эффективные, ведь они основываются на накопленном опыте и подсознательных знаниях лица принимающего решения	Интуитивные решения могут быть непредсказуемыми и необъяснимыми, а это затрудняет оценку их эффективности и результативности
Благодаря интуиции можно обнаружить то, что неподвластно математическим моделям: скрытые и неявные аспекты проблемы, которые могут быть упущены	Интуиция крайне подвержена злему влиянию предрассудков и стереотипов, что приводит менеджеров к искаженному восприятию ситуации и принятию ошибочных решений

Источник: составлено авторами на основе [4]

Из исследований Питера Вейлла следует, что применение интуиции целесообразно только в качестве дополнительного источника информации при

принятии решений. Понимание и оценка этих достоинств и недостатков помогут принять информированное решение о применимости данного подхода в каждой конкретной ситуации.

Другие авторы, например, Хьюберт Дрейфус, также обращают внимание на необоснованную недооценку интуиции в процессе принятия решений [5]. Специалисты по антикризисному управлению (Реджестер М. и др.) среди ключевых моментов выделяют интуитивную способность человека, как лица принимающего решения, предвидеть, предчувствовать причины, масштабы и последствия кризисов [6].

А. Дж. Роу выделяет четыре основных стиля управления с учетом когнитивной сложности и ориентации [7]:

- концептуальный стиль предполагает, что руководители ориентированы на выбор оптимальных решений и долгосрочных результатов на основе творческого мышления;

- аналитический стиль реализуется руководителем на основе анализа фактов и информации, при этом много времени требуется на сбор и анализ информации на основе наблюдения, поиска вариантов и анализа аргументов;

- директивный стиль – это стиль руководителя, принимающего решения быстро и самостоятельно, ориентируясь на практичность и краткосрочные перспективы;

- поведенческий стиль означает, что руководители принимают решения на основе мнения команды, с фокусом на поддержании хороших отношений в коллективе.

Проанализируем точку зрения Х. Дрейфуса к использованию интуитивного метода при принятии управленческих решений. Подход Дрейфуса к интуитивному методу принятия решений был реализован в области феноменологии и экспертной деятельности. Ученый в своих трудах [5] описывал, что интуитивное принятие решений является результатом накопленного опыта и неосознаваемых знаний, которые лицо, принимающее решение может использовать, чтобы быстро и эффективно принять решение в своей конкретной области.

В таблице 3 приведены достоинства и недостатки подхода Дрейфуса к принятию управленческих решений с помощью интуиции.

**Достоинства и недостатки подхода Дрейфуса к интуитивным моделям  
принятия решений**

Достоинства	Недостатки
Интуитивный метод принятия решений позволяет экспертам быстро и эффективно принимать решения на основе своего опыта и интуиции, что крайне важно в моментах и ситуациях, требующих мгновенного реагирования	Ограниченность в применении в ситуациях, требующих анализа и оценки различных альтернатив
Внимание акцентируется на использовании неосознаваемых знаний, которые недоступны анализу и объяснениям, но при всем этом являются ценными при принятии решений	Нет конкретного и четкого объяснения, как именно и каким образом менеджеры используют свой опыт и интуицию для принятия решений, что делает его сложным для понимания и репликации другими исследователями

Источник: составлено авторами на основе [5]

Дрейфусом интуитивное принятие решений разделялось на два типа: интуитивное понимание, которое заключается в мгновенном распознавании ситуации и возможности выбора оптимального решения, и интуитивное действие, которое, с позиции автора, происходит без размышления и основывается на автоматическом выполнении навыков и знаний [5].

В ходе анализа литературы не было выявлено трудов и точек зрения, согласно которым значимость интуиции при принятии управленческих решений полностью бы отрицалась. Мы можем сделать вывод о том, что это связано с тем, что интуиция – это неотъемлемая часть принятия решений и человека в любой деятельности и жизненной ситуации, отвергать ее полностью невозможно. И это отмечают как наши современники, так и философы древности. Еще Пифагор был убежден: «чтобы познать суть, меру и связь явлений, надо пробудить интуицию – волшебное и необъяснимое свойство, которое, помимо воли человека, помогает ему проникнуть мысленным взором в загадочный механизм, управляющий вселенной» [8].

В заключение аналитического обзора об особенностях интуитивного метода принятия управленческих решений, нами могут быть сделаны следующие выводы:

1. Интуитивный метод принятия решений – важный инструмент для менеджеров, особенно в ситуациях, требующих быстрого реагирования и принятия решений на основе ограниченной информации. Слабоструктурированные и неструктурированные проблемы в бизнесе являются наиболее типичными, их моделирование возможно в виде субъективных моделей с качественными оценками [6]. А принятие решений

в таких условиях возможно только на основе творческого подхода, интуитивная составляющая которого играет важную роль.

2. Ученые в целом положительно оценивают применение интуитивного метода, что доказывает то, что данная тема окутана прочным и, кажется что, непробиваемым коконом из предрассудков и предубеждений.

3. Интуиция в качестве способности человека воспринимать и понимать ситуацию вокруг себя способна развиваться и улучшаться через опыт и обучение. Менеджеры могут использовать различные методы (например, медитацию, визуализацию и анализ предыдущих решений) для того, чтобы развить свою интуицию и вывести ее на абсолютно новый качественный уровень, чтобы в дальнейшем свободно применять в своей деятельности.

Для дальнейшего исследования проблематики данной темы, целесообразно рекомендовать провести ряд дополнительных исследований с целью более полного понимания процесса интуитивного принятия решений и оценки его влияния на управленческую деятельность в целом. Также, можно изучить эффективность применения различных методов развития интуиции, а также возможности их применимость в различных ситуациях.

В целом, в заключение можно отметить, что интуитивный метод принятия решений является важным инструментом управления, а его развитие и более частое, не клишированное предрассудками применение, может помочь лицу, принимающему решения и руководителям принимать более эффективные решения в условиях высокой неопределенности деловой среды.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бурыкин, Е.С. Подходы к принятию оптимального управленческого решения: рациональный и интуитивный // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2022. – № 2 (41). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-prinyatiyu-optimalnogo-upravlencheskogo-resheniya-ratsionalnyy-i-intuitivnyy> (дата обращения: 17.04.2024).

2. Гришунин, С.И. Интуитивные компоненты и субъективные модели в принятии решений // Ценности и смыслы. – 2012. – № 2 (18). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/intuitivnye-komponenty-i-subektivnye-modeli-v-prinyatii-resheniy> (дата обращения: 17.04.2024).

3. Бир, С. Мозг фирмы Книга о больших и сложных системах, в частности, о системе управления предприятием – мозге фирмы. Пер. с англ. – Москва : Либроком, 2009. – 416 с.

4. Вейлл, П. Искусство менеджмента : Новые идеи для мира хаотич. перемен. Пер. с англ. Питер Вейлл. – Москва : Новости, 1993. – 220 с. – URL: <https://studfile.net/preview/9923425/> (дата обращения: 17.04.2024).

5. Дрейфус, Х. Чего не могут вычислительные машины: Критика искусственного разума. Пер. с англ. – 2-изд-е. – Москва : URSS. 2010. – 336 с.

6. Гришунин, С.И. Моделирование, интуиция и принятие решений // Электронное научное издание Альманах Пространство и Время. – 2015. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-intuitsiya-i-prinyatie-resheniy> (дата обращения: 17.04.2024).

7. Крупенич, Е.А. Стили принятия управленческих решений // Скиф. – 2020. – № 11 (51). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stili-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy> (дата обращения: 27.10.2023).

8. Разум и экзистенция: Анализ научных и вненаучных форм мышления. – Санкт-Петербург : РХГИ, 1999. – 402 с.

Попова Анастасия Андреевна  
Студент, РЭУ имени Г. В. Плеханова  
115054, Россия, Москва,  
Стремянный переулок, 36

Popova Anastasia Andreevna  
Student, Russian Economic University  
named after G. V. Plekhanov  
115054, Russia, Moscow,  
Stremyanny lane, 36

Сандара Чингисма Орлановна  
Студент, РЭУ имени Г. В. Плеханова  
115054, Россия, Москва,  
Стремянный переулок, 36

Sandara Chingisma Orlanovna  
Student, Russian Economic University  
named after G. V. Plekhanov  
115054, Russia, Moscow,  
Stremyanny lane, 36

Хоменко Екатерина Борисовна  
Д.э.н., профессор,  
РЭУ имени Г. В. Плеханова  
115054, Россия, Москва,  
Стремянный переулок, 36

Khomenko Ekaterina Borisovna  
Doctor of Economics, Professor,  
Russian Economic University  
named after G. V. Plekhanov  
115054, Russia, Moscow,  
Stremyanny lane, 36

**Премудрова М.А.,  
Фролова Ю.В.,  
Хоменко Е.Б.**

## **ВЛИЯНИЕ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

*В статье проанализированы ключевые стили управления – административный, демократический, либеральный и их влияние на процесс принятия решений в бизнесе. Авторами систематизированы особенности принятия творческих решений, в том числе открытость идеям, поиск вариантов, интуитивность, дополнительные источники вдохновения, принятие рисков и др. Сделаны выводы об условиях, в которых эффективнее принимать решения в авторитарном, демократическом и либеральном стиле.*

**Ключевые слова:** управление, стиль управления, мотивация труда, принятие решений, творческие решения.

**Premudrova M. A.,  
Frolova Y. V.,  
Khomenko E. B.**

## **INFLUENCE OF MANAGEMENT STYLE ON THE DECISION-MAKING PROCESS**

*The article analyzes the key management styles – administrative, democratic, liberal and their influence on the decision-making process in business. The authors systematized the features of making creative decisions, including openness to ideas, searching for options, intuitiveness, additional sources of inspiration, taking risks, etc. Conclusions were drawn about the conditions in which it is more effective to make decisions in an authoritarian, democratic and liberal style.*

**Keywords:** management, management style, work motivation, decision making, creative solutions.

Одну и ту же бизнес-задачу можно ставить и решать, используя различные методы и технологии управления, штрафные санкции или поощрения за ее качественное выполнение. Стиль управления раскрывается в разных аспектах. В том, как руководитель взаимодействует со своей управленческой командой, с подчиненными, насколько учитывает мнения сотрудников, и какой инструментарий для этого использует. В зависимости от стиля управления формируется моральный климат в коллективе, лояльность сотрудников организации, результативность деятельности персонала.



Изучение процесса принятия решений и влияние на данный процесс стиля управления актуально, так как его анализ позволяет определить, какие подходы к управлению наиболее эффективны в различных ситуациях. Это способствует повышению качества принимаемых решений, росту вовлеченности сотрудников в принятие решений, повышению адаптации организации к условиям рыночной среды.

Стиль управления определяется как «привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации» [1]. Классификация стилей управления возможна по различным основаниям, наиболее значимым параметром является степень участия работников в принятии управленческих решений.

Типология стилей управления К. Левина включает выделение авторитарного, демократического и анархического стилей [2].

Авторитарному стилю присуще сосредоточение власти в руках одного руководителя. Предполагается, что руководитель единолично принимает решения. Взаимодействие в организации осуществляется в режиме иерархической вертикали. У подчиненных нет права проявить инициативу. Ключевыми инструментами реализации управленческих решений являются приказы, распоряжения, контроль. Мотивирование сотрудников осуществляется в основном путем угрозы применения санкций – выговоры, лишение премии, штрафы и др.

Принятие управленческого решения с позиции авторитарного стиля характеризуется следующим образом: ролевая определенность, высокий темп принятия и реализации решений, единоначалие, оптимизация ресурсного обеспечения управления, бескомпромиссность.

Таким образом, авторитарный стиль управления способствует оперативному эффективному принятию решений в кризисных ситуациях, когда ресурсы и время для принятия соответствующего решения ограничены. Руководитель должен контролировать все процессы в организации, решать проблему и принимать на себя всю полноту ответственности [3].

Если рассматривать авторитарный стиль управления с точки зрения вовлеченности персонала в управление предприятием, то можно отметить, что в лояльности подчиненных высокой заинтересованности здесь нет. В результате возможна высокая текучесть кадров и многие сотрудники достаточно быстро в таких условиях труда выгорают.

Демократический стиль управления характеризуется свободой сотрудников в оказании влияния на принятие решений компании. Отношения между руководителем и подчиненными можно охарактеризовать как

партнерские. Руководитель ориентирован на решение большинства управленческих задач коллегиально. Руководитель систематически информирует подчиненных о развитии бизнеса с целью получения обратной связи. Одним из важных аспектов управленческой деятельности является, в т. ч. ориентация на улучшение условий труда. Реализация данного стиля управления требует анализа и синтеза альтернативных вариантов разрешения проблем. Безусловно, окончательное решение принимается руководителем, который берет на себя ответственность за организацию его практической реализации и результаты. Сотрудники организации в рамках своих компетенций отвечают за качество и сроки реализации принятых решений. В целях повышения мотивации персонала чаще применяются стимулирующие меры, в частности – премирование, благодарности, бонусы. Проектный подход и коллективная деятельность в рамках командной работы способствует улучшению результатов деятельности в организации.

Особенности управления в контексте реализации демократического стиля принятия решений можно охарактеризовать следующим образом: вовлеченность сотрудников в управленческий процесс, «плавающий» характер сроков реализации задач, наличие самостоятельности сотрудников в аспекте решения профессиональных задач, высокая ответственность каждого сотрудника, высокая продолжительность подготовки решений.

Либеральный стиль управления предполагает наивысший уровень свободы творчества и командное равноправие. Отдельно взятый сотрудник сам определяет свои цели и задачи, устанавливает сроки и методы их выполнения. Руководитель напрямую не вмешивается в рабочие процессы. При либеральном стиле управления сотрудник ощущает значимость своей деятельности и свою причастность к развитию бизнеса [4]. В коллективе складываются отношения взаимной поддержки и взаимодействия. Это особенно актуально при реализации творческих видов деятельности.

Принятие творческих решений опирается на инновационное мышление, готовность идти на риск и способность к эксперименту. Это может дать возможность бизнесу получить высоко инновационный результат, который повысит конкурентоспособность компании. Однако далеко не каждый специалист обладает данным типом мышления. Если такой работник востребован в организации, то он должен быть выявлен еще на этапе подбора персонала. А далее ему должны ставиться задачи соответствующего содержания, определяться уровень оплаты труда, отвечающий его качеству и создаваться благоприятные условия труда.

Система мотивации подразумевает под собой внутреннюю мотивацию сотрудников, ее главный стимул – это свобода, порождающая ответственность за самостоятельно принятые решения.

Процесс принятия решений при либеральном стиле управления отличается тем, что:

- команда действует как автономный организм, решения принимаются индивидуально или в группах;
- руководитель должен полностью доверять своей команде и выступать в роли супервизора;
- отсутствует четкого технического задания и инструкций;
- сложность принятия решений в крупных компаниях, создает необходимость выявления неформальных лидеров;
- сроки не имеют четких границ и могут сдвигаться [5].

Особенностью творческих решений является присутствие элементов интуиции в их подготовке, инновационность и нестандартность мышления. Характеристика творческих решений приведена в таблице.

Таблица

### Особенности принятия творческих решений

Критерий	Характеристика
1. Открытость к идеям	- гибкости и открытости к новым идеям; - готовность к экспериментам и искать необычные решения
2. Поиск вариантов	- поиск различных вариантов и альтернативных решений; - проведение исследований, обсуждение идей с коллегами, анализ проблемы с разных сторон
3. Использование интуиции	- интуитивный подход и наличие внутреннего чутья при подготовке вариантов решений; - поиск нестандартных и креативных решений, которые могут оказаться более эффективными
4. Дополнительные источники вдохновения	- искусство, литература, музыка и природа могут стать источником вдохновения; - активизация мыслительной деятельности и генерация новых идей на основе изучения лучших практик
5. Принятие рисков	- выход из зоны комфорта; - применение инструментов анализа и оценки рисков
6. Экспериментирование и допущение ошибок	- готовность к эксперименту и терпимое отношение к ошибкам; - ошибка как опыт, урок, триггер к поиску новых идей
7. Использование креативных техник	- креативные техники принятия решений – круг компетенций, минимизация будущих сожалений и др.; - работа в команде

Источник: составлено авторами

Таким образом, не существует правильного или неправильного стиля управления. Наилучший стиль управления будет зависеть от нескольких

факторов, таких как характер бизнеса, выполняемая работа, личности и способности вовлеченных лиц, уровень их опыта и ценностей и даже различные обстоятельства, преобладающие в данный определенный период времени.

Рассмотрим условия, в которых рациональнее принимать решения в авторитарном, демократическом и либеральном стиле.

1. Авторитарный стиль управления наиболее эффективен если:

– сотрудники организации новички, не обладают необходимой совокупностью компетенций;

– менеджер определяет видение будущего и направляет бизнес к нему.

2. Демократический стиль управления наиболее эффективен если:

– в компании отсутствует дух командной работы, и она нуждается в сплочении коллектива;

– сотрудники или подчиненные обладают опытом, квалификацией и заслуживают доверия для выполнения своих задач.

– требуется мозговой штурм или подача идей для поиска решений проблем.

3. Либеральный стиль управления наиболее эффективен, если:

– сотрудники высоко мотивированы и обладают компетенциями в области решаемых вопросов в соответствии с установленными регламентами и стандартами;

– рабочая сила в организации очень мало нуждается в руководстве и координации, руководителю нужно только ввести вас в курс дела, а все остальное сделают сотрудники;

– партнерский подход применим для решения типовых задач [6].

Выбор стиля управления руководителем определяется в зависимости от решаемых задач. Таким образом, если решения нужно принять быстро, компания маленькая, а сотрудники новички стоит выбирать авторитарный стиль руководства. Когда компания уже крупная с опытными сотрудниками и нужно, чтобы она росла, то подходящим вариантом для реализации такой цели станет демократический стиль управления. Если же имеется необходимость сделать работу компании автономной, и это позволяют высокие компетенции и опыт сотрудников, то эффективным станет либеральный стиль руководства, который характерен для стартапов или крупных компаний.

Стили управления могут быть изменены и применяться в комбинированном варианте в различных бизнес-структурах. Руководитель должен понимать, какой именно стиль адекватен для его организации, проекта, задачи. Предприниматели нередко применяют рассмотренные стили в совокупности, так как нет принципиальных ограничений на то, сколько стилей может использовать один менеджер, при условии, что он делает это правильно.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Психология управления : учебник и практикум для вузов / А.Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 372 с.
2. Байрамова, Ф.А. Значение лидерского стиля управления руководителя в принятии решений // Балканско научно обозрение. – 2019. – № 3 (5). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/znachenie-liderskogo-stilya-upravleniya-rukovoditelya-v-prinyatii-resheniy> (дата обращения: 16.04.2024).
3. Арутюнова, А.П. Авторитарный стиль управления: плюсы, минусы и как правильно применять // КЛАСС 365. – 2021. – URL: <https://class365.ru/stati/11141-avtoritarnyj-stil-upravleniya/> (дата обращения: 16.04.2024).
4. Демин, Г.А. Методы принятия управленческих решений учеб. пособие / Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2019. – 88 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-metody-prinyatiya-upravlencheskikh-reshenij.pdf>. (дата обращения: 16.04.2024).
5. Бердыева, Д.Ш. Стили управления, их обусловленность особенностями личности руководителя // Вестник по педагогике и психологии Южной Сибири. – 2014. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stili-upravleniya-ih-obuslovlennost-osobennostyami-lichnosti-rukovoditelya> (дата обращения: 16.04.2024).
6. Матыцина, Н.П. Исследование эффективности применения различных стилей руководства в деятельности организации / Н.П. Матыцина, Я.О. Марин // Символ науки. – 2023. – № 11-1-2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-effektivnosti-primeneniya-razlichnyh-stiley-rukovodstva-v-deyatelnosti-organizatsii> (дата обращения: 17.04.2024).

Премудрова Марина Алексеевна  
Студент, РЭУ имени Г. В. Плеханова  
115054, Россия, Москва,  
Стремянный переулок, 36

Premudrova Marina Alekseevna  
Student, Russian Economic University  
named after G. V. Plekhanov  
115054, Russia, Moscow,  
Stremyanny lane, 36

Фролова Юлия Вадимовна  
Студент, РЭУ имени Г. В. Плеханова  
115054, Россия, Москва,  
Стремянный переулок, 36

Frolova Yulia Vadimovna  
Student, Russian Economic University  
named after G. V. Plekhanov  
115054, Russia, Moscow,  
Stremyanny lane, 36

Хоменко Екатерина Борисовна  
Д.э.н., профессор,  
РЭУ имени Г. В. Плеханова  
115054, Россия, Москва,  
Стремянный переулок, 36

Khomenko Ekaterina Borisovna  
Doctor of Economics, Professor,  
Russian Economic University  
named after G. V. Plekhanov  
115054, Russia, Moscow,  
Stremyanny lane, 36

**Саркисян А.А.,  
Золотов Е.С.,  
Вагутина Л.А.**

## **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ: АНАЛИЗ ОТРАСЛЕВЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ**

*В статье рассмотрены современные инновационные подходы к управлению строительной организацией. В качестве примера была проанализирована деятельность организации строительной сферы г. Москвы. Авторами сделан вывод, что внедрение управленческих инноваций в деятельность организации строительной отрасли будет способствовать повышению качества оказываемых услуг и результативности производственно-хозяйственных процессов в организации в целом.*

**Ключевые слова:** инновации, управленческие инновации, экономика инноваций, управление предприятием.

**Sarkisyan A. A.,  
Zolotov E. S.,  
Vatutina L. A.**

## **MANAGEMENT INNOVATIONS: ANALYSIS OF INDUSTRY FEATURES**

*The article considers modern innovative approaches to construction organization management. As an example, the activities of the organization of the construction sector in Moscow were analyzed. The authors concluded that the introduction of managerial innovations in the activities of the construction industry organization will contribute to improving the quality of services provided and the effectiveness of production and economic processes in the organization as a whole.*

**Keywords:** innovation, management innovation, innovation economics, enterprise management.

Современные инновационные подходы в системе управления деятельностью предприятий, в том числе и отрасли строительства, ориентированы на качественное совершенствование различных ее аспектов и в первую очередь внутриорганизационных процессов. Исследуя особенности деятельности и существующую структуру управления строительной организации на примере ООО «Центр содействия строительству» становится очевидным, что в случае внедрения управленческих инноваций в области контрольной функции, существенно повысится качество оказываемых услуг

и результативность производственно-хозяйственных процессов в организации в целом [1].

В представленной статье отражены два подхода к совершенствованию деятельности строительной организации ООО «ЦСС», основанных на применении управленческих инноваций. Первый подход ориентирован на расширение поля системы видео контроля посредством формата планшетной связи. Второй подход связан с активным внедрением в практику работы специалистов предприятия скользящих аналитических групп, функционирующих в плоскости наиболее актуальных проблем и вопросов совершенствования деятельности предприятий отрасли строительства в условиях ее цифровой трансформации [2].

Передовой опыт деятельности многих современных предприятий отрасли строительства позволяет наблюдать существенные положительные сдвиги в оптимизации процессов и повышении эффективности использования ресурсов на предприятиях, применяющих планшетную форму внутреннего контроля. Это позволяет в более оперативном режиме осуществлять мониторинг удаленных объектов, а также технического состояния оборудования, организации рабочего места, что особенно важно в условиях нехватки технических специалистов, непосредственно выполняющих реализацию услуг и специалистов, задействованных в сфере внутреннего аудита и контроля.

Своеобразной инновацией может стать внедрение цветографических методов оценки рабочего места, а также интерактивных графических шкал оценки. Применение цветографических методов позволяет еще более сократить время на обсуждение сложившейся ситуации. В случае предлагаемой модели главным условием ее эффективности является разработка собственной шкалы управленческой оценки. В этом поле ключевой задачей является выбор определенных цветов и соответствующих им параметров. Это могут быть как качественные показатели, так и количественные показатели.

Применение цветографических методов в первую очередь необходимо при проведении оперативных совещаний, которые в основном формируются в стандартизированном спектре вопросов, характерных для каждой отдельной структуры. В ходе мониторинга текущих результатов при применении графических шкал становится возможным сопоставлять две плоскости оценки результативности и эффективности процессов – оценку руководителей и оценку непосредственных исполнителей.

В длительном периоде на основании данной оценки возможно с наибольшей вероятностью выявить самые проблемные зоны и наиболее конфликтные области, где оценка результативности работников не совпадает с мнением о результатах со стороны руководства.

Для внедрения систематического планшетного мониторинга сначала целесообразно разделить персонал ООО «ЦСС» на три базовые категории:

- технические специалисты, задействованные в оказании услуг ремонта;
- технические специалисты, задействованные в оказании услуг благоустройства;
- специалисты учреждения.

Для каждой из категорий важно определить перечень наиболее проблемных зон, которые снижают эффективность рабочих процессов, ведут к увеличению затрат времени на исправление ситуации, к росту непредвиденных расходов, к снижению уровня заинтересованности работников осуществлять свою деятельность в данном учреждении.

Целесообразно для цветографических моделей выделить следующие проблемные зоны в деятельности технических специалистов, задействованных в оказании услуг ремонта:

своевременность и качество подачи исходных материалов (оснастки, оборудования, крепежа);

- своевременность выполнения оперативных планов по ремонту объектов (жилого фонда, производственной сферы);
- уровень организации рабочего места;
- эффективность работы оборудования и транспортных средств;
- методы управления и мотивации работой над текущим проектом;
- качество выполняемых услуг и соответствие требованиям документам нормирования и стандартизации;
- состояние внутриорганизационного климата;
- обеспечение безопасности сотрудников и объектов;

В деятельности технических специалистов, задействованных в оказании услуг благоустройства важно выделить такие вопросы, как:

– своевременность и качество подачи исходных материалов (оснастки, оборудования, крепежа, декоративных элементов, конструкций и элементов ландшафтного дизайна);

– своевременность выполнения оперативных планов по обслуживанию определенного объекта;

– контактная деятельность со структурами органов регионального управления, общественными организациями, строительными и экологическими объединениями и заинтересованными лицами;

- уровень организации рабочего места;
- эффективность работы оборудования и транспортных средств;
- методы управления и мотивации работой над текущим проектом;



- качество выполняемых услуг и соответствие требованиям документам нормирования и стандартизации;
- состояние внутриорганизационного климата;
- уровень сложности проектно-дизайнерских работ;
- обеспечение безопасности сотрудников и объектов.

Таким образом, в области услуг благоустройства возникает более широкое поле процессов и задач, а следовательно, и функций, что влечет за собой необходимость более детального анализа качества работ по каждому объекту.

Оперативные совещания следует проводить, утвердив собственный внутренний регламент. Проставление конкретного цвета в первую очередь необходимо для выявления полей согласованности и отсутствия конфликтов между специалистами и руководителями. В случае, если в поле выявляемых вопросов обнаруживается положительная оценка и она совпадает (например, синий цвет), то автоматически вопрос исключается из повестки оперативного совещания.

В случае, если со стороны специалистов не выявляются какие-либо проблемы (например, зеленый цвет), вопрос также может быть снят с повестки дня. Если по данному вопросу у руководителей существует какая-либо своя инициатива, то формируются конкретные вопросы, которые задаются сотрудникам в чате. В течение рабочего дня сотрудники обеспечивают обратную связь по данным вопросам.

В случае выявления каких-либо существенных проблем (в данном случае определенному пункту регламента проставляется красный цвет), происходит конкретное обсуждение. Таким образом, в начале совещаний автоматически исключаются все согласованные вопросы с положительной оценкой.

Как показывает практика, в ООО «ЦСС» средняя продолжительность оперативных совещаний, проводимых с техническими специалистами, конкретно задействованными в оказании услуг ремонта и благоустройства составляет 1,2 часа, что существенно выше планируемого уровня, который составляет 0,9 ч. При внедрении планшетной технологии, основанной на цветографических методах, возникает существенная экономия времени, т. к. средняя продолжительность совещаний становится равной 0,8 ч.

Таким образом, можно сделать вывод, что возникновение такой экономии является прямым доказательством того, что предлагаемая инновация в управлении строительной организацией имеет высокий уровень эффективности.

Второй подход к развитию инновационного аспекта предполагает, что внутри предприятия создаются скользящие рабочие проектные группы,

в функциональную область деятельности которых входит проведение мероприятий по разработке комплексных услуг благоустройства в рамках программ развития городской среды. Скользящие группы создаются на основе систематического обновления их состава, т. е. группы формируются из работников различных отделов, а по истечении установленного срока их работы (3 месяца) набираются новые группы, в состав которых входят сотрудники уже других структурных подразделений. Однако, при этом работа продолжается в отношении одних и тех же вопросов.

Лучшие мировые практики работы с городской средой направлены на решение социальных и экономических задач, они являются частью стратегий, направленных на обеспечение конкурентоспособности городов и сельских поселений и поддержание их устойчивого развития. Особое значение в настоящее время приобретают комплексные практики работы с городской средой, направленные на сохранение здоровья жителей, – от теории «пешеходного города», который побуждает человека к движению, удобен для жизни и предпринимательской деятельности [3], до «здоровых улиц», не только эргономичных, безопасных и экологичных, но также обеспечивающих психологический комфорт.

Не менее важным направлением является реализация проектов по созданию комфортной городской среды с учетом необходимости адаптации городов к изменению климата. Сегодня работа с зелеными территориями города нацелена не только на обеспечение комфорта для жителей, но и на решение задач по сбережению энергии, экономному расходованию ресурсов, профилактике стихийных бедствий.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Попова, Е.В. Инновационные подходы к управлению производственной организацией // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-podhody-k-upravleniyu-proizvodstvennoy-organizatsiey> (дата обращения: 10.05.2024).

2. Хоменко, Е.Б. Современные тенденции цифровой трансформации промышленных предприятий / Е.Б. Хоменко, Л.А. Ватутина, Е.Ю. Злобина // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2022. – Т. 32, № 4. – С. 676-682.

3. Хоменко, Е.Б. Государственная поддержка малого предпринимательства в условиях цифровой экономики: монография / Е.Б. Хоменко, И.В. Матвеева, Л.А. Ватутина. – Москва : РУСАЙНС, 2020 – 170 с.

Саркисян Арам Арманович  
Студент, Московский  
политехнический университет  
107023, Россия, Москва  
ул. Большая Семеновская, 38

Sarkisyan Aram Armanovich  
Student, Moscow Polytechnic University  
107023, Russia, Moscow  
Bolshaya Semenovskaya st., 38

Золотов Евгений Сергеевич  
Студент, Московский  
политехнический университет  
107023, Россия, Москва  
ул. Большая Семеновская, 38

Zolotov Evgeny Sergeevich  
Student, Moscow Polytechnic University  
107023, Russia, Moscow  
Bolshaya Semenovskaya st., 38

Ватутина Лариса Алексеевна  
К.э.н., доцент,  
Московский политехнический университет  
107023, Россия, Москва  
ул. Большая Семеновская, 38

Vatutina Larisa Alekseevna  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Moscow Polytechnic University  
107023, Russia, Moscow  
Bolshaya Semenovskaya st., 38

Слесаренко Г.В.

## ОСОБЕННОСТИ УЧЁТА ЗАТРАТ В РАМКАХ СИСТЕМЫ ДИРЕКТ-КОСТИНГ

*Использование в практике учета затрат промышленных предприятий метода директ-костинг не является популярным методом, поскольку традиционно формирование себестоимости происходит либо позаказным методом, либо попередельным методом. Тем не менее, директ-костинг или метод учета затрат по сокращённой себестоимости позволяет более точно оценить затраты, которые непосредственно участвуют в процессе формирования цены каждого конкретного изделия, а затраты, которые относятся ко всему объёму выпуска продукции выделяются в отдельную категорию. Такой подход даёт более детальную информацию для анализа себестоимости продукции, что, в свою очередь, даёт возможность управлять стоимостью изделия и прибылью предприятия. В статье приведен подход к расчету себестоимости изделия, также, на примере рассмотрены различия между позаказным методом и методом директ-костинг.*

**Ключевые слова:** себестоимость продукции, постоянные затраты, переменные затраты, ценообразования, директ-костинг.

Slesarenko G. V.

## FEATURES OF COST ACCOUNTING WITHIN THE DIRECT COSTING SYSTEM

*The use of the direct costing method in the practice of cost accounting for industrial enterprises is not a popular method, since traditionally the formation of cost occurs either by the order method or by the incremental method. However, direct costing or the method of cost accounting at reduced cost allows you to more accurately estimate the costs that are directly involved in the process of determining the price of each specific product, and the costs that relate to the entire volume of production are allocated to a separate category. This approach provides more detailed information for analyzing product costs, which, in turn, makes it possible to manage the cost of the product and the profit of the enterprise. The article presents an approach to calculating the cost of a product; also, using an example, the differences between the custom method and the direct costing method are discussed.*

**Keywords:** production cost, fixed costs, variable costs, pricing, direct costing.

Рыночные процедуры, определяющие усложнение нацеливания отдельного производителя, влияющие на изменение объемов производства и реализации продукции, с одной стороны, а также увеличение доли постоянных затрат в их общем объеме, с другой стороны, сильно сказываются

на изменении себестоимости изделий, а значит, и на прибыли предприятий. По мере усиления этих тенденций увеличивается потребность товаропроизводителей в актуальной информации о затратах на изготовление изделий и их реализацию, не искаженных в результате распределения косвенных расходов и относительно неизменных на единицу выпускаемой продукции при любом объеме производства.

Такую информацию в виде данных о неполной производственной себестоимости (в части прямых, переменных или производственных затрат) и маргинальном доходе (сумме покрытия) – разнице между ценой продажи (выручкой от реализации) и неполной себестоимостью изделий или реализованной продукции в целом – и дает система «директ-костинг».

Главный принцип, системы учета затрат «директ-костинг», – отдельный учет переменных и постоянных затрат и признание постоянных затрат убытками или расходами отчетного периода.

Система директ-костинг (или прямой метод учета затрат) представляет собой метод учета затрат, при котором переменные затраты непосредственно относятся к продукции или услугам, в то время как постоянные затраты рассматриваются как периодические расходы. Вот некоторые особенности учета затрат в рамках системы директ-костинг:

1. Внутренний отчет: Система директ-костинг часто используется для внутреннего управленческого учета. Она предоставляет менеджменту информацию о влиянии объема производства на прибыль и обеспечивает основу для принятия оперативных решений.

2. Влияние объема: Особенностью системы директ-костинг является то, что при изменении объема производства или продаж меняются только переменные затраты. Постоянные затраты остаются неизменными в краткосрочной перспективе.

3. Подход к принятию решений: Система директ-костинг предоставляет полезные сведения для принятия краткосрочных решений о ценообразовании, объемах производства и маркетинговых стратегиях, так как она фокусируется на переменных затратах и вкладе каждой единицы продукции в покрытие постоянных расходов и прибыль.

4. Отчетность по результатам: Отчеты по системе директ-костинг могут предоставлять информацию о валовой прибыли, валовом маргинальном доходе и отношению прибыли на единицу продукции, что облегчает анализ финансового состояния предприятия.

5. Ограничения: Несмотря на свои преимущества, система директ-костинг имеет свои ограничения, особенно в контексте долгосрочного

управления затратами и оценки общей финансовой производительности предприятия.

В целом система учета прямых затрат позволяет более просто и прозрачно учитывать переменные затраты и их влияние на прибыль, что может быть полезно при управлении затратами и принятии тактических решений.

К преимуществам систем прямой оценки относятся:

- простота и целенаправленность учета прямых затрат, поскольку нет необходимости делить распределять косвенные затраты между видами продукции;

- возможность сравнивать затраты за разные периоды посредством переменных затрат, абсолютной и относительной доходности. Из-за этого изменения в структуре предприятия и связанных с ним изменений постоянные затраты не влияют на доходы предприятия;

- возможность сосредоточиться на изменении маржинального дохода в целом по предприятию и по различным видам изделия; существует возможность осуществить выбор высокодоходных видов продукции и максимизировать их выпуск;

- аналитическая информация, которая представлена в системе директ-костинг, дает возможность более эффективно проводить ценовую политику;

- существует возможность максимизировать финансовый результат в условиях ограниченности ресурсов предприятия;

- данный метод можно применять в комплексе с другими системами управленческого учета.

Существующие недостатки системы директ-костинг:

- сложности построения методики разделения затрат на постоянные и переменные;

- у большинства предприятий отсутствует методическая база представления информации о постоянных и переменных затратах, поэтому необходимо проводить дополнительные корректировки;

- отсутствуют требования к формированию информации в системе бухгалтерской отчетности, что приводит к необходимости формирования учетной политики в части формирования затрат.

Итак, директ-костинг – система управленческого учета, базирующаяся на категории переменных (либо частичных) затрат. Эта система призвана предоставить предприятию более четкую картину структуры затрат, фокусируя внимание на переменных расходах, которые прямо связаны с производством товаров или услуг. В отличие от системы полного учета и распределения

затрат, директ-костинг принимает во внимание только те затраты, которые непосредственно влияют на производство.

Предлагаем рассмотреть метод «директ-костинг» и его влияние на себестоимость продукции. Этот метод предусматривает разделение затрат на две основные категории: производственные и периодические.

Важным моментом является то, что косвенные производственные затраты подлежат распределению в конце отчетного периода. Этот процесс позволяет более точно распределить общепроизводственные расходы между различными продуктами или услугами, учитывая их фактическое воздействие на производственный процесс.

Выбранный подход к учету расходов и расчету себестоимости должен быть официально утвержден в учетной политике компании.

Кроме того, необходимо провести обучение сотрудников о новой системе затрат и ценообразования, чтобы обеспечить ее эффективное внедрение и соблюдение установленных правил. Только таким образом предприятие сможет получить преимущества от перехода к более гибкой и адаптивной системе ценообразования, минимизируя риски и обеспечивая долгосрочную устойчивость на рынке.

Если бы компания внедрила метод директ-костинга в своей ценовой политике, ее финансовое состояние, вероятно, стало бы более устойчивым благодаря нескольким ключевым особенностям этого метода.

1. Прозрачность затрат: Метод директ-костинга фокусируется на прозрачности затрат, и только переменные затраты учитываются при определении стоимости продукции. Это позволяет лучше контролировать и понимать, какие расходы связаны непосредственно с производством товаров или услуг.

2. Гибкость при изменении объемов производства: При использовании директ-костинга фиксированные затраты не включаются в стоимость продукции. Это означает, что при локальном снижении объемов производства или увеличении себестоимости переменные затраты изменяются более пропорционально, что уменьшает влияние на прибыль и общую финансовую стабильность.

3. Улучшенное принятие решений: Директ-костинг предоставляет более точную информацию о вкладе каждого продукта или услуги в общую прибыль. Это помогает принимать более обоснованные решения относительно ценообразования, акций или расширения ассортимента, учитывая реальные затраты.

4. Более точное управление прибылью: При использовании директ-костинга прибыль связана непосредственно с объемами продаж, что может

сделать финансовое состояние компании более предсказуемым и устойчивым при колебаниях рыночных условий.

Таким образом, внедрение метода директ-костинга в ценовую политику компании могло бы обеспечить более эффективное управление затратами, сделать финансовое состояние более устойчивым и уменьшить риски при изменении условий рынка. Метод директ-костинг позволил бы более точно определить прямые затраты на производство товаров или оказание услуг, такие как сырье, материалы и трудовые затраты. Это позволило бы установить более точные цены на продукцию или услуги, учитывая только эти прямые затраты. Такой подход позволил бы компании более эффективно управлять затратами, исключая ненужные расходы и оптимизируя процесс производства или оказания услуг.

Одним из элементов учетной политики предприятия является выбор способа учета затрат на производство, распределение косвенных затрат и порядок их включения в себестоимость продукции. Выбранный механизм влияет как на себестоимость, так и на финансовый результат работы предприятия.

В учетной политике можно предусмотреть следующие способы учета постоянных затрат:

- либо полностью включаются в себестоимость продукции путем распределения затрат между видами изделия;

- либо часть постоянных затрат списываются в уменьшение финансового результата текущего периода. Такой способ носит название «учет по сокращённой себестоимости» или метод «директ-костинг».

Изменения в учетную политику вносятся один раз в год, поэтому выбранный способ учета необходимо применять до конца учетного периода. Однако для того чтобы изменить ценовую политику, необязательно дожидаться окончания года и менять учетную политику. Ценовая политика может быть скорректирована достаточно оперативно. Для этого компания может применять различные методы и стратегии, такие как динамическое ценообразование, процентные скидки, акционные предложения или изменение структуры продуктового портфеля. Эти меры могут быть приняты в любой момент времени, в зависимости от потребностей рынка и конкурентных условий.

В таблице 1 приведён расчёт стоимости изделия методом «директ-костинг».



Таблица 1

**Расчёт стоимости изделия методом «директ-костинг», руб.**

Статья затрат	2021	2022	Изменения
Материалы	219530,8	277548,7	58017,96
ПКИ	506391	702901	196510
ЗП с отчислениями	32733,86	46131,42	13397,56
Итого, Стоимость	758655,6	1026581	267925,5

В таблице 2 представлено сравнение методов расчёта себестоимости изделия позаказным методом и методом директ-костинг.

Таблица 2

**Сравнение методов расчёта себестоимости заказа 359039, тыс. руб.**

Показатели	Позаказный метод	Директ-костинг
Отпущены материалы в производство изделия	8810467	8810467
Начислена заработная плата работникам основного производства	425465	425465
Учтены общепроизводственные расходы	948787	948787
Учтены общехозяйственные расходы	348881	348881
Списываются общепроизводственные расходы	948787	948787
Списываются общехозяйственные расходы	348881	
Остатки незавершенного производства по 2 изделиям	2106720	2106720
Выпущена из производства готовая продукция 8 изделий	8426880	8077999
реализована готовая продукция 5 изделий	5869780	5869780
Списывается себестоимость реализованной продукции	5266800	5048749
Остаток готовой продукции, который отражается в бухгалтерской отчетности	3160080	3029250
Списываются общехозяйственные расходы		348881
Определяем финансовый результат	602980	472150
Итого, запасы в балансе	5266800	5135970

Как мы можем видеть, данный метод позволяет исключить влияние накладных и внепроизводственных расходов. В таком случае мы можем лучше оценить как сам состав себестоимости, так и влияние каждого элемента и эффективность работы организации, поскольку косвенные расходы бы разносились на всю продукцию вне зависимости от их взаимосвязи с текущим периодом.

Существуют более сложные модели формирования стоимости изделий, которые учитывают как затраты на производство продукции, так и рыночные условия. Однако создание такой системы ценообразования требует учета конкретных условий предприятия. Таким образом, оптимизация бухгалтерской

и управленческой учетной политики предприятия может существенно повысить его эффективность или предотвратить нежелательное развитие событий, не требуя при этом значительных финансовых вложений и радикальных изменений в организационной структуре. Рационализация учетной политики предприятия является ключевой задачей бизнес-планирования, однако, к сожалению, она пока еще недостаточно изучена.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдукаримов, И.Т. Оценка и анализ производственных затрат и их роль в эффективном управлении предпринимательской деятельностью / И.Т. Абдукаримов, Л.Г. Абдукаримова // Финансы: планирование, управление, контроль. – 2021. – № 4.

2. Елисеева, О.В. Особенности учета затрат с позиции управления на предприятии / О.В. Елисеева, А.Ю. Бушева, Е.В. Гудожникова // Вестник Российского университета кооперации. – 2022. – № 1 (47). – С. 39-44.

3. Кудрявцева, Т.Ю. Управление затратами многопрофильного предприятия на основе метода учета затрат по видам деятельности / Т.Ю. Кудрявцева, О.О. Кочетова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – № 4 (36). – С. 299-305.

4. Наугольнова, И.А. Методика распределения косвенных расходов на единицу продукции при управлении затратами по процессам // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11, № 8. – С. 2091-2099.

5. Овсепян, А.М. Совершенствование методов учета затрат на производство продукции / А.М. Овсепян, Е.В. Давыдова // Новая наука: современное состояние и пути развития. – 2021. – № 10-1. – С. 131-135.

Слесаренко Галина Витальевна  
К.э.н., доцент, доцент кафедры  
«Финансов и цифровой экономики»  
ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Slesarenko Galina Vitalievna  
Candidate of Economics, Associate Professor  
at Department of Finance  
and Digital Economy  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk,  
Universitetskaya st., 1

**Слесаренко Г.В.,  
Колесникова А.И.**

## **ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

*В настоящее время внедрение системы бюджетирования является важной и актуальной темой для многих предприятий. В статье рассматривается понятие бюджетирования и проблемы, которые могут возникнуть перед предприятием в процессе внедрения системы бюджетирования.*

***Ключевые слова:** бюджет, бюджетирование, процесс бюджетирования, проблемы внедрения системы бюджетирования на предприятии.*

**Slesarenko G. V.,  
Kolesnikova A. I.**

## **PROBLEMS OF IMPLEMENTING A BUDGETING SYSTEM AT AN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

*Currently, the implementation of a budgeting system is an important and relevant topic for many enterprises. The article discusses the concept of budgeting and the problems that may arise for an enterprise in the process of implementing a budgeting system.*

***Keywords:** budget, budgeting, budgeting process, problems of implementing a budgeting system in an enterprise.*

Системы бюджетирования являются неотъемлемой частью управленческого процесса на промышленных предприятиях. Они представляют собой инструмент, позволяющий эффективно управлять финансовыми ресурсами, планировать бюджетные параметры и контролировать выполнение поставленных задач.

В литературе под бюджетированием понимают систему планирования, контроля и анализа материальных, финансовых и иных ресурсов, потребляемых и создаваемых предприятием в ходе хозяйственной деятельности и экономического развития.

Обобщение подходов понятия «бюджетирование»:

Д. Шим, Д. Сигел: Бюджетирование – процесс коллективный – позволяет согласовать деятельность подразделений внутри компании и подчинить ее общей стратегической цели.

Д. Хоуп, Р. Фрейзер: Практика подготовки, передачи, а также согласования бюджета между одним уровнем организации и другим.

И.А. Бланк: Процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования.

Систематизируя данные подходы, можно сказать, что бюджетирование – это:

– с одной стороны, процесс формирования, согласования, утверждения бюджетов и контроль над их фактическим исполнением, включая анализ и корректировку в случае необходимости;

– с другой стороны, технология или инструмент управления процессами формирования, распределения и использования материальных, трудовых, финансовых и других ресурсов предприятия, обеспечивающая достижение целей его базовой (корпоративной) стратегии.

Ключевая цель бюджетирования – обеспечение производственно-коммерческого процесса необходимыми как по объему, так и по структуре денежными ресурсами. Разработка бюджетов придает количественную определенность выбранным перспективам деятельности предприятия.

Кроме этого, необходимо подчеркнуть, что основные цели бюджетирования состоят не только в их взаимосвязи со стратегическими аспектами деятельности фирмы, но и с получением значимых для предприятия результатов. При этом сложность процесса бюджетирования будет состоять в необходимости переложить обобщенные формулировки миссии предприятия на язык четко рассчитанных финансовых показателей и контроля их выполнения.

В таблице показана взаимосвязь бюджетирования и финансовых целей деятельности компании.

Таблица

### Задачи бюджетирования в зависимости от цели предприятия

Финансовая цель	Значение показателя	Задачи бюджетирования предприятия
Быстро растущий бизнес	Рост объемов продаж в сопоставимых ценах более чем на 20%	– контроль над дебиторской задолженностью; – определение обоснованности размеров и условий привлекаемых краткосрочных кредитов; – контроль над состоянием ликвидности компании
Высокорентабельный бизнес	Обеспечение нормы годовой чистой прибыли на уровне 25%	– сравнительный анализ рентабельности (по норме чистой прибыли) отдельных видов бизнесов (продуктов, проектов); – установка лимитов затрат и норм расходов с целью их последующего сокращения; – определение оптимального соотношения «цена – объем продаж»
Увеличение стоимости компании	Увеличение стоимости собственного капитала	– контроль над доходностью общих активов компании; – анализ динамики собственного капитала и нераспределенной прибыли

Бюджетирование на промышленных предприятиях является не только инструментом финансового контроля, но и стратегическим руководством, способствующим достижению долгосрочного успеха компании.

Система бюджетирования служит важным инструментом для руководителя предприятия в рамках текущего контроля над поступлением и расходованием денежных средств. С помощью нее обеспечиваются условия для разработки грамотной финансовой стратегии предприятия. Система бюджетов предприятия представляет собой совокупность основных финансовых, операционных и вспомогательных бюджетов (рис.).



**Рис. Система бюджетов предприятия**

Бюджетирование является важным инструментом управления финансами предприятия, обладая рядом преимуществ, которые способствуют эффективному планированию и контролю финансов:

- планирование и прогнозирование ресурсов: системы бюджетирования предоставляют предприятиям возможность детально спланировать расходы, доходы и инвестиции на определенный период времени в соответствии с финансовыми целями и стратегиями, также предоставляет основу для прогнозирования будущих финансовых результатов и потребностей;
- контроль затрат и эффективности: бюджет помогает отслеживать затраты и сравнивать их с плановыми показателями, следовательно, оценить эффективность использования ресурсов внутри предприятия;
- оптимизация финансовых процессов: бюджетирование способствует оптимизации финансовых процессов предприятия, регулярное обновление бюджета позволяет адаптировать стратегию в соответствии с изменяющейся экономической обстановкой и рыночными условиями;

– мотивация и контроль персонала: четкость бюджетирования создает прозрачность в отношениях между руководством и персоналом, сотрудники, видя ясные финансовые цели, лучше понимают свой вклад в общий успех предприятия, что может служить стимулом для повышения производительности и достижения плановых результатов, что позволяет контролировать деятельность отдельных подразделений и сотрудников;

– предотвращение финансовых рисков: бюджетирование позволяет выявить потенциальные финансовые риски и подготовиться к ним, это обеспечивает финансовую устойчивость предприятия и способствует его долгосрочному развитию, благодаря бюджетированию предприятие может более уверенно планировать свои финансовые обязательства и поддерживать стабильность;

– принятие обоснованных решений: анализ бюджетных данных помогает руководству предприятия принимать обоснованные решения, на основе бюджетных показателей можно оценить финансовые возможности, определить приоритеты и корректировать стратегию развития предприятия;

– финансовая прозрачность: система бюджетирования содействует улучшению прозрачности в управлении финансами, что важно для заинтересованных сторон.

Таким образом, системы бюджетирования становятся мощным инструментом в руках руководства, помогая достигать стратегических целей и обеспечивая финансовую устойчивость промышленных предприятий в условиях современного бизнеса.

Несмотря на то, что внедрение системы бюджетирования на российских предприятиях обладает множеством различных преимуществ, опыт показывает, что этот процесс связан с рядом трудностей и проблем:

– неточность данных, нехватка информации о расходах на производство продукции, полное отсутствие необходимых нормативов, а также производственной и экономической информации за предыдущие годы, необходимой для анализа;

– низкая мотивация руководства и персонала предприятия при внедрении изменений: сотрудники могут сопротивляться изменениям, связанным с внедрением новой системы бюджетирования из-за страха потери контроля или дополнительной сложности в работе. Некоторые сотрудники могут не полностью понимать цели и принципы бюджетирования, что создает трудности в их участии в процессе.

– неэффективное взаимодействие между подразделениями: коммуникация играет ключевую роль в успешном внедрении системы бюджетирования. Отсутствие ясной коммуникации между различными

отделами и уровнями управления может привести к недопониманию целей бюджетирования и создать конфликты между различными структурными подразделениями.

– временные затраты на реализацию: создание бюджета может занимать значительную часть времени, особенно в плохо организованной среде, где может потребоваться множество итераций бюджета. Однако затрачиваемое время сокращается, если на предприятии существует хорошо продуманная процедура организации бюджетного процесса, при которой отделы предприятия умеют взаимодействовать между собой, а также грамотно владеют программным обеспечением, используемым для бюджетирования.

– дороговизна внедрения: данный процесс должен детально отражать информацию по всем его подразделениям, лишь в этом случае он будет максимально эффективным. Для этого в каждом основном структурном подразделении предприятия должен находиться специалист, ответственный за организацию бюджетирования. Составленные бюджеты требуют постоянной корректировки в течение бюджетного периода из-за быстрой потери актуальности данных. Соответственно, на предприятии необходимо создание нового структурного подразделения – бюджетного комитета, что повлечет за собой увеличение затрат на оплату труда.

– технические проблемы: бюджетирование требует использования специализированных программных средств, и технические трудности могут возникнуть при внедрении новой системы. Проблемы с совместимостью с существующими информационными системами, недостаточная масштабируемость и отсутствие технической поддержки могут замедлить процесс внедрения.

– динамичная экономическая среда: изменения в экономической среде могут сделать бюджеты устаревшими и требующими постоянной корректировки.

Несомненно, тщательно продуманная разработка и обоснованная постановка и внедрение системы бюджетирования на промышленных предприятиях позволяет своевременно принимать грамотные управленческие решения, устанавливать контроль в разрезе всех структурных подразделений, направлений и видов деятельности, а также повышает финансовые результаты деятельности в целом.

Однако внедрение системы бюджетирования на промышленном предприятии – это сложная задача, требующая не только технической готовности, но и стратегического мышления, обучения персонала и эффективной коммуникации. Решение проблемы внедрения бюджетирования

требует комплексного подхода и постоянного мониторинга для обеспечения успешного функционирования системы.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алиева, И.И. Бюджетирование и планирование деятельности предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020.

2. Кузьмина, М.С. Бюджетирование как инструмент внутрифирменного планирования в условиях повышения эффективности предприятий оборонно-промышленного комплекса / М.С. Кузьмина, И.И. Тонких // Организатор производства. – 2020.

3. Леонтьев, В.Е. Финансирование и кредитование предприятий : учебник для вузов / В.Е. Леонтьев, В.В. Бочаров, Н.П. Радковская. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2023. – 183 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17392-5. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/533000>

4. Ибрагимов, И. М. Внедрение структуры бюджетирования на предприятиях / И.М. Ибрагимов, З.А. Арсаханова // Интеграл. – 2021.

5. Ионина, Н.А. Проблемы процесса внедрения бюджетирования на предприятии / Н.А. Ионина, В.Е. Крылов // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2020.

6. Лалетин, В.И. Роль системы бюджетирования на предприятии // Бизнес-образование в области экономических знаний. – 2023.

7. Москвина, А.Ю. Особенности процесса планирования на промышленном предприятии / А.Ю. Москвина, Н В. Зяблицкая // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2022.

Слесаренко Галина Витальевна  
К.э.н., доцент, доцент кафедры  
«Финансов и цифровой экономики»  
ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Slesarenko Galina Vitalievna  
Candidate of Economics, Associate Professor  
at Department of Finance  
and Digital Economy  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk,  
Universitetskaya st., 1

Колесникова Амина Игоревна  
Студент, ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Kolesnikova Amina Igorevna  
Student,  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk,  
Universitetskaya st., 1



Суетин А.Н.,  
Урашинов А.И.

## ПУБЛИЧНЫЕ РАЗМЕЩЕНИЯ АКЦИЙ НА РОССИЙСКОМ ФОНДОВОМ РЫНКЕ И ИХ ИНТЕРЕС ДЛЯ ИНВЕСТОРА

*В данной статье рассмотрена текущая конъюнктура на рынке первичных размещений акций, дана статистика за прошедшие 24 года по количеству первичных размещений акций на фондовом рынке РФ, представлена статистика успешности первичных размещений рынка акций в 2023 году, а также дан прогноз по перспективам первичных размещений на ближайшее будущее.*

**Ключевые слова:** *первичное размещение, IPO, инвестиции, фондовый рынок, финансовые инструменты.*

Suetin A. N.,  
Urasinov A. I.

## PUBLIC OFFERINGS OF SHARES ON THE RUSSIAN STOCK MARKET AND THEIR INTEREST TO THE INVESTOR

*This article examines the current market situation in the initial public offerings market, provides statistics for the past 24 years on the number of initial public offerings on the stock market of the Russian Federation, presents statistics on the success of initial public offerings of the stock market in 2023, and also provides a forecast on the prospects of initial public offerings for the near future.*

**Keywords:** *initial public offering, IPO, investments, stock market, financial instruments.*

Публичное размещение акций – один из множества способов привлечения инвестиций компанией, который широко распространен за рубежом. В Российской Федерации данный способ финансирования компанией своей деятельности только набирает обороты, так как имеется интерес и со стороны эмитентов, и со стороны инвесторов [1, с. 58].

Ранее иностранные институциональные инвесторы были основными участниками публичных размещений российских компаний, в связи с тем, что средняя доходность по российскому фондовому рынку выше, чем в других странах. Однако в связи с коронавирусным кризисом и специальной военной операцией России на Украине приток иностранных инвестиций стал стремиться к нулю из-за введенных санкций со стороны США и стран Европейского союза. Также период с 2022 года характерен высокой ключевой ставкой Банка России.

Из-за этого кредиты стали дорогими для предприятий и они вынуждены искать альтернативные источники финансирования даже для выживания предприятия, не говоря о его системном развитии.

Исходя из того, что кредиты стали менее доступными, крупных иностранных инвесторов практически нет, иные финансовые инструменты обязывают эмитенты к выплате процентов (например, облигации), организации стали выбирать менее обязывающие и более выгодные варианты финансирования, одним из которых является публичное размещение акций.

Также публичное размещение акций, как метод финансирования, предоставляет компании множество преимуществ. Этот вид финансирования позволяет привлечь значительные денежные ресурсы и разнообразить источники финансирования [2, с. 111]. Компания приобретает большую известность и положительный имидж, что в свою очередь увеличивает ее инвестиционную привлекательность. Однако процедура IPO, включая размещение ценных бумаг на бирже, является затратной и продолжительной, требует значительных временных и финансовых ресурсов.

Также можно отметить, что количество первичных размещений имеет зависимость от текущего этапа экономического цикла (рис. 1). Исходя из приведенного графика, видно, что количество публичных размещений в кризисные для российской экономики годы минимально (2008-2009, 2014, 2020, 2022), а в относительно спокойные годы максимально (2005-2007, 2010-2012, 2021, 2023) [3, с. 150-184].



**Рис. 1. Количество публичных размещений в период с 2000 по 2023 год**

В связи с тем, что иностранные инвесторы не имеют возможности участвовать в публичных размещениях российских компаний, а российские эмитенты не могут размещаться на иностранных биржах из-за санкций, то для частного инвестора появляются большие перспективы участия в размещениях, чем раньше. Во-первых, компаниям всегда нужны деньги для развития и сохранения своего бизнеса [4]. Во-вторых, тренд на сохранение высокой ключевой ставки в ближайшее время сохранится. В-третьих, доходность акции может быть гораздо выше, чем доходность банковских вкладов и различных облигаций, в том числе и потому, что заработать можно и на снижении их стоимости.

Однако и риски от владения акций больше, потому что технический и фундаментальный анализ не всегда может помочь в определении движения цены; крупные игроки могут искусственно двигать цену в любом из направлений; очень высока зависимость от геополитических изменений, которые прогнозировать еще сложнее.

Проведем анализ первичных публичных размещений проведенных в 2023 году (таблица 1) [5].

Таблица 1

### Основные параметры публичных размещений в 2023 году

Название компании	Отрасль	Биржа размещения	Привлеченные средства млрд руб.	Дата окончания размещения	Цена актива на начало торгов, руб.	Цена актива на 31.01.24, руб.
Генетико	Медицина	Мосбиржа	0,1788	25.04.2023	17,88	49,105
Кармани	Финансовые услуги	Мосбиржа	0,6	03.07.2023	3,318	2,374
Группа Астра	ИТ	Мосбиржа	3,5	13.10.2023	333	563,3
Хендерсон	Ритейл	Мосбиржа	3,8	02.11.2023	675	598,3
Евротранс	Энергетика	Мосбиржа	13,5	21.11.2023	250	321,95
ЮГК	Добыча	Мосбиржа	7	22.11.2023	0,55	0,663
Совкомбанк	Финансовые услуги	Мосбиржа	11,5	15.12.2023	11,5	15,465
Мосгорломбард	Финансовые услуги	Мосбиржа	3,17	29.12.2023	2,5	2,5

Исходя из приведенных данных, 5 из 8 инструментов дают доходность на 31.01.2024. Соответственно они представляют интерес для инвесторов и по факту являются успешными как для эмитентов, так и для первичных покупателей. Также в ближайшие 2-3 года около 40 компаний могут провести первичное публичное размещение. Среди известных можно выделить Делимобиль, Skyeng, Sunlight, МТС Банк и Sokolov.

Исходя из складывающейся конъюнктуры и фактических предпосылок, можно сделать вывод о том, что количество публичных размещений в ближайшем будущем будет расти. Соответственно будут увеличиваться возможности для заработка инвесторов. Однако не стоит забывать, что инвестирование на фондовом рынке имеет финансовые риски и также возможно наступление неблагоприятных и малопрогнозируемых геополитических рисков.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Подгорный, Б.Б. Российский фондовый рынок как социальное поле – Курск : Издательство ЗАО «Университетская книга», 2018. – 58 с.
2. Гетало, О.Ю. Экономический перевод: Фондовый рынок и корпоративные финансы. Практикум / О.Ю. Гетало, Е.В. Аксенова. – Москва : ООО «Издательство «КноРус»», 2022. – 111 с.
3. Булатов, В.В. Российский фондовый рынок (1998-2008) – Москва : ООО «ОнтоПринт», 2018. – С. 150-184.
4. Левитанус, В. О. The relationship between the board composition and the level of IPO underpricing in Russian companies. – Санкт-Петербург, 2016.
5. Московская биржа: официальный сайт. – Москва, 2024. – URL: [moex.com](https://www.moex.com) (дата обращения 02.02.2024).

Суетин Александр Николаевич  
К.э.н., доцент, заведующий кафедрой  
финансов и цифровой экономики  
ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Suetin Alexander Nikolaevich  
Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor,  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk  
Universitetskaya st., 1

Урасинов Антон Игоревич  
Студент, ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Urasinov Anton Igorevich  
Student  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk,  
Universitetskaya st., 1

**Тришканова И.Е.,  
Плеханова П.А.**

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

*В статье рассматривается формирование цифрового пространства и его влияние на систему внутреннего контроля и экономической безопасности организаций. Изучаются пути совершенствования системы внутреннего контроля в условиях перехода организаций на облачное хранилище.*

**Ключевые слова:** цифровая экономика, цифровизация, система внутреннего контроля, учет.

**Trishkanova I. E.,  
Plekhanova P. A.**

## **IMPROVING THE INTERNAL CONTROL SYSTEM IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY**

*The article examines the formation of the digital space and its impact on the system of internal control and economic security of organizations. Ways to improve the internal control system in the context of the transition of organizations to cloud storage are being studied.*

**Keywords:** digital economy, digitalization, internal control system, accounting.

Нельзя отрицать, что в настоящее время цифровизация является глобальным технологическим трендом во всем мире и затрагивает все сферы деятельности, влияет на уровень жизни населения и на изменения образа мышления в целом. Цифровое развитие способно ускорить развитие производства и повысить его эффективность. Формирование благоприятных условий при организации внутреннего контроля в условиях цифровой экономики требует системного подхода как со стороны государства, региональных, муниципальных органов власти, так и со стороны бизнеса и населения [1].

**Целью** данной статьи стало выявление путей совершенствования системы внутреннего контроля в условиях развития цифровизации экономики.

Для достижения поставленной цели необходимо было решить следующие **задачи:**

1. Ознакомление с мнениями авторов, занимающимися вопросами развития системы внутреннего контроля.

2. Провести анализ необходимости внедрения цифровизации в сферу экономики.

3. Проанализировать полученные результаты и сделать выводы о возможности совершенствования системы внутреннего контроля.

**Материалы и методы.** Были рассмотрены мнения ученых, занимающихся темой цифровизации экономики. В качестве методов исследования использовались наблюдение и анализ.

**Результаты исследования.** В современных условиях развития экономики России широко внедряются процессы цифровизации. Указом Президентом РФ и Постановлением Правительства РФ утверждены документы, которые определяют важную роль цифровой экономики в развитии нашей страны. В Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы [2] представлены долгосрочные направления формирования качественных показателей информатизации нашего современного общества. Основные направления реализации Стратегии представлены в Программе «Цифровая экономика Российской Федерации» [3], а именно:

1. Нормативное регулирование.
2. Кадры и образование.
3. Формирование исследовательских компетенций и технических заделов.

4. Информационная инфраструктура и информационная безопасность.

Для каждого из уже реализуемых направлений программы до 2024 года определены цели, мероприятия, объемы финансирования, результаты [4].

В современных условиях хозяйствования проблемы внедрения цифровизации в экономику имеют особую актуальность. Теме цифровизации экономики, преимуществам и недостаткам перехода посвящены работы А. С. Аброскина, В. Е. Дементьева, Ю. К. Зайцева, В. В. Ивантера, В. Л. Иноземцева, Е. А. Пономаревой, Ю. И. Трещевского, Е. В. Шкарупета [5], оценке эффективности цифровых технологий – исследование О. П. Князевой и П. Б. Акмарова [6].

Важным аспектом цифровизации экономики является обеспечение информационной безопасности, что включает в себя безопасность данных организаций, конфиденциальности информации. Повышается роль системы внутреннего контроля организации при соблюдении требований действующего законодательства. Служба внутреннего контроля осуществляет контрольные процессы внутри самого экономического субъекта, часто возникает необходимость экономического обоснования эффективности ее существования.

Мы согласны с мнением разных авторов [7, 8] о том, что эффективность системы внутреннего контроля оценивается не суммой выявленных ошибок, искажений и нарушений, а тем, насколько проведенная работа будет способствовать формированию финансовой устойчивости и повышению экономической безопасности деятельности организации. Традиционные способы и методы контроля с использованием ручного труда могут быть неэффективными. Цифровизация может способствовать повышению качества процессов внутреннего контроля. Хорошо организованные системы учета и внутреннего контроля позволяют обеспечить систему управления экономической безопасностью деятельности любой организации всей необходимой информацией для того, чтобы сформировать эффективный механизм защиты от внешних и внутренних опасностей и угроз. Направление по обеспечению цифровой безопасности в рамках программы «Цифровая экономика» позволит сформировать цифровой контроль всех фактов хозяйственной деятельности. С помощью цифровизации контроля получится достичь его прозрачности (например, предотвращение коррупции в государственной сфере, возможности обнаружения сговоров в сфере бизнеса и т. д.), так как сама процедура контроля сможет быть видна всем заинтересованным пользователям и вышестоящим инстанциям. Также обеспечение безопасности позволит внедрить цифровой учет и контроль в еще большее количество организаций, которые до этого были подвержены утечкам данных и проблемам с конфиденциальностью [3].

Цифровая трансформация внутреннего контроля позволит сократить время проведения проверки, увеличить объем проверяемой информации, снизит влияние человеческого фактора, упростит связь проверяющего с проверяемой организацией, позволит производить мониторинг проверки в режиме реального времени. Для этого организациям необходимо параллельно с ведением архива заводить электронный архив, где они смогут хранить необходимую информацию. Для того, чтобы организация смогла перейти на облачное хранение документов, ей необходимо разработать собственную структуру облачных хранилищ данных с созданием необходимого программного обеспечения, которые будут обслуживаться либо самой организацией, либо сторонним провайдером. Создание хранилища собственными силами организации поможет в будущем снизить расходы на модернизацию и дальнейшее обслуживание, также снизит риск возможной утечки при недобросовестности провайдера.

По нашему мнению, совершенствовать бухгалтерский учет при внедрении цифровых технологий можно следующими способами.

Автоматизация документооборота – внедрение электронного документооборота (ЭДО) позволит упростить процесс обработки и хранения

документов, что также повысит эффективность коммуникации между отделами организации, упростит процесс проверок.

Внедрение цифровых систем учета – использование специализированного программного обеспечения и систем учета помогает автоматизировать процессы учета, упрощает получение данных и снижает вероятность ошибок. Это также позволяет создать единую базу данных, которая будет доступна всем сотрудникам компании.

Внедрение системы электронного учета рабочего времени – данная система поможет отслеживать отработанное время сотрудников, контролировать их производительность и улучшать учет заработной платы.

Внедрение системы автоматизированного складского учета – позволяет отслеживать товары, осуществлять учет прихода и расхода товаров, а также повышает точность инвентаризации.

Обучение сотрудников – необходимо проводить обучение сотрудников использованию новых цифровых систем и инструментов, чтобы они могли полностью использовать их потенциал и правильно выполнять свои задачи.

Мониторинг и обновление систем – необходимо постоянно мониторить работу систем учета, обновлять их при необходимости и вносить изменения для оптимизации процессов.

Следует отметить, что в данный момент не существует уникальной программы для осуществления внутреннего контроля, которая имела бы все необходимые функции для его эффективного проведения деятельности организации. Однако считаем, что для этих целей целесообразно использовать следующие программы:

1. «SAP GRC» – данная программа подойдет большим организациям, которые также представлены на международном рынке. Она отвечает за контроль аспектов корпоративного управления вне зависимости от деятельности организации. Также данная программа позволит организациям осуществлять управление рисками и снижать их, а также управлять соблюдением нормативных требований.

2. «Microsoft Dynamics 365» – это портфель интеллектуальных бизнес-приложений, которые обеспечивают превосходную операционную эффективность и качественное обслуживание клиентов, позволяя компаниям стать более гибкими и снизить сложность без увеличения затрат и создания связанного бизнеса.

3. «TeamMate» – программное обеспечение для внутреннего контроля и аудита, обеспечивающее полный цикл аудита и управления рисками.

4. «MetricStream» – платформа для управления рисками, соблюдением правил и внутренним контролем.



Это лишь несколько примеров программного обеспечения, которые могут быть использованы для ведения внутреннего контроля в крупных организациях. Важно выбрать подходящий инструмент, учитывая специфику деятельности организации и ее потребности в области управления рисками и соблюдения правил. Малые и средние организации могут использовать программу «1С – Финконтроль 8», где документы внутреннего финансового контроля формируются автоматически в рамках различных видов контрольных мероприятий.

Таким образом, в результате исследования определено, что важным аспектом программы по цифровизации экономики является обеспечение информационной безопасности, что включает в себя безопасность данных организаций, конфиденциальности информации. Для совершенствования системы внутреннего контроля в организациях необходимо иметь необходимые ресурсы для перехода на цифровое хранилище данных, обучить сотрудников по использованию цифровых систем, внедрять ЭДО, цифровые системы учета, автоматизировать складской учет и вести электронный учет рабочего времени. Все это в совокупности с обеспечением информационной безопасности позволит упростить внутренний контроль и добиться его «прозрачности». Ко всему вышеперечисленному можно добавить, что при ручном методе контроля в силу вступает так называемый «человеческий фактор», к нему относятся: ошибки ввода данных, ошибки логических выводов, затягивание контрольных мероприятий в связи с занятостью и др. причинами, халатность, подлог. Всего этого можно избежать максимальной степенью автоматизации контрольных процедур и мероприятий.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Хулхачиева, Г.Д. Развитие внутреннего контроля в условиях цифровизации экономики / Г.Д. Хулхачиева, Д.Б. Манджиева, С.В. Кикеева, Б. Е. Китаев // Индустриальная экономика. – 2021. – № 5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-vnutrennego-kontrolya-v-usloviyah-tsifrovizatsii-ekonomiki> (дата обращения: 03.03.2024).

2. Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы» – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71570570/> (дата обращения: 03.03.2024).

3. Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р «Об утверждении Программы «Цифровая экономика Российской Федерации»» – URL: <http://government.ru/docs/28653/> (дата обращения: 03.03.2024).

4. Алборов, Р.А. Развитие системы внутреннего контроля корпорации в условиях цифровизации экономики / Р. А. Алборов, Г. Я. Остаев, Б. Р. Каллагов // Управление эффективностью и безопасностью деятельности хозяйствующих субъектов и публичных образований : Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной памяти заслуженного экономиста Российской Федерации, д.э.н., профессора М. И. Шишкина, Ижевск, 25 января 2022 года. – Ижевск: Шелест, 2022. – С. 526-536.

5. Модернизация учетно-контрольных и аналитических процессов в условиях цифровой экономики : сб. науч. ст. I Всерос. науч.-практ. конф., 25-26 апр. 2018 г. / [редкол.: Г.Р. Хасаев, С.И. Ашмарина (отв. ред.) и др.]. – Самара : Самар. гос. экон. ун-та, 2018. – 162 с.

6. Князева, О.П. Эффективность цифровых технологий в сельском хозяйстве / О.П. Князева, П.Б. Акмаров // Международный форум KAZAN DIGITAL WEEK – 2023: Сборник материалов, Казань, 20-22 сентября 2023 год. / Сост. Р.Ш. Ахмадиева, Р.Н. Минниханов. Под общей редакцией Р.Н. Минниханова. – Казань: Научный центр безопасности жизнедеятельности, 2023. – С. 1203-1209.

7. Селезнева, И.П. Использование сквозных цифровых технологий и программного обеспечения в целях организации документирования, документооборота и формирования первичных документов в экономических субъектах коммерческой деятельности / И.П. Селезнева // Цифровые технологии в преподавании профильных дисциплин: Сборник кейсов и практических заданий по развитию цифровых компетенций обучающихся среднего профессионального и высшего образования. – Казань: Общество с ограниченной ответственностью «Логос-Пресс», 2023. – С. 80-87.

8. Концевая, С. М. Учетно-аналитическое обеспечение управления экономической безопасностью сельскохозяйственной деятельности / С.М. Концевая, Г.Р. Алборов (Концевой), И.Е. Тришканова // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2020. – № 9. – С. 21-28.

Тришканова Ирина Евдокимовна  
К.э.н., доцент,  
ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный аграрный университет»  
426069, Россия, г. Ижевск,  
ул. Свердлова, 30

Trishkanova Irina Evdokimovna  
Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor,  
Udmurt State Agrarian University  
426069, Russia, Izhevsk,  
Sverdlov st., 30

Плеханова Полина Александровна  
Студент, ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный аграрный университет»  
426069, Россия, г. Ижевск,  
ул. Свердлова, 30

Plekhanova Polina Alexandrovna  
Student,  
Udmurt State Agrarian University  
426069, Russia, Izhevsk,  
Sverdlov st., 30

**Федулова С.Ф.,  
Вострокнутов Д.В.**

## **«ЗЕЛЕНАЯ» ЭКОНОМИКА: СУЩНОСТЬ И ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ**

*Актуальность экологических проблем, вызванных увеличением антропогенной активности и негативным воздействием на окружающую среду, заставляет мировое сообщество выбирать стратегию экологической политики, где одной из главных задач является переход к «зеленой» экономике. В статье раскрыты основные понятия, характеризующие концепцию «зеленой» экономики; установлена их взаимосвязь. Представлены основные направления «зеленой» экономики и их характеристика. Автором рассмотрены основные этапы развития «зеленой» экономики; приоритетные задачи по переходу к «зеленой» экономике. Сделан вывод о перспективе развития концепции «зеленой» экономики.*

**Ключевые слова:** «зеленая» экономика, «зеленые» финансы, ESG-принципы, устойчивое развитие, социально ответственное инвестирование, экологические финансовые инструменты.

**Fedulova S. F.,  
Vostroknutov D. V.**

## **«GREEN» ECONOMY: ESSENCE AND STAGES OF FORMATION**

*The urgency of environmental problems caused by the increase in anthropogenic activity and negative impact on the environment makes the world community choose a strategy of environmental policy, where one of the main tasks is the transition to a «green» economy. The article reveals the main concepts characterizing the concept of «green» economy; their interrelation is established. The main directions of the «green» economy and their characterization are presented. The author considers the main stages of development of the «green» economy; priority tasks of transition to the «green» economy. The conclusion about the perspective of development of the concept of «green» economy is made.*

**Keywords:** «green» economy, «green» finance, ESG-principles, sustainable development, socially responsible investment, environmental financial instruments.

В основе «зеленой» экономики лежат «зеленые» технологии и проекты, успех которых зависит от возможности привлечения значительных финансовых потоков. Одним из самых перспективных методов финансирования экологических инициатив является социально-ответственное инвестирование. Его ключевым механизмом являются «зеленые» финансы, рынок которых быстро развивается.

Применение методов социально-ответственного инвестирования продемонстрировало свою эффективность при осуществлении проектов в сфере

возобновляемой энергетики, «зеленого» строительства, устойчивого водоснабжения, «зеленых» методов утилизации отходов. В настоящее время экологические финансовые инструменты все чаще становятся основным источником финансирования для реализации крупных «зеленых» проектов, играя важную роль в развитии тренда «зеленой» экономики в целом.

В 1989 г. группа британских экологов и экономистов, включая Дэвида Пирса, Эдварда Барбьера и Энила Маркандию, представила передовой доклад для правительства Великобритании под названием «Проект зеленой экономики», в котором рассматривалась проблематика воздействия экономического роста на окружающую среду [1, с. 192]. Этот доклад был нацелен на то, чтобы обратить внимание на концепцию устойчивого развития и предложить рекомендации для правительства. Именно в этом докладе впервые прозвучал термин «зеленая» экономика.

В период мирового экономического кризиса 2008 г. термин «зеленая» экономика стал все чаще использоваться в системе ООН. Позже, ЮНЕП предложила свое собственное определение этого понятия. Согласно определению ЮНЕП, «зеленая» экономика – это экономическая система, которая способствует улучшению благосостояния людей и достижению социального равенства, одновременно уменьшая экологические риски и дефицит природных ресурсов [2, с. 52].

Таким образом, «зеленая» экономика предполагает более эффективное использование природных ресурсов, развитие альтернативных и возобновляемых источников энергии, улучшение качества жизни людей. В итоге «зеленая» экономика обеспечивает гармоничное и сбалансированное развитие экономических, социальных и экологических процессов, что и определяет устойчивое развитие экономики в долгосрочной перспективе.

Рассматривая концепцию «зеленой» экономики, необходимо также уделить внимание такому понятию как «зеленые» финансы. «Зеленые» финансы являются основополагающим аспектом взаимодействия экономики и экологии, концепций «зеленой» экономики и устойчивого развития.

«Зеленые» финансы являются важным инструментом в борьбе с изменением климата и сохранением окружающей среды. Они помогают привлекать инвестиции в экологически чистые проекты, что способствует созданию устойчивой экономической системы, которая не противоречит природе. Это достигается путём финансирования проектов, направленных на снижение выбросов загрязняющих веществ, энергосбережение, развитие возобновляемых источников энергии [3, с. 63-80.].

Дальнейшее развитие концепции «зелёных» финансов обернулось дуализмом. Представители научно-исследовательских кругов сосредоточились

на изучении вопросов оценки влияния ответственного поведения бизнеса на устойчивое развитие рынков и экономики страны в целом. Представители бизнеса и государственных регуляторов же обратили свое внимание на применение концепции «зелёных» финансов для получения рыночной власти и лоббирования собственных интересов.

Авторы в рамках изучения сущности «зеленых» финансов рассматривают термины собственно «зеленые» финансы, а также «зеленые» инвестиции, «зеленое» финансирование. Так, например, А. Колтон и др. рассматривают «Зеленые» финансы – как продукты и процессы, направленные на экологизацию поведения бизнеса и поощрения корпоративной ответственности перед стейкхолдерами [4, с. 48]. А. Буаллай считает, что «Зеленые» инвестиции – группа инструментов для реализации проектов, соответствующих требованиям корпоративной и социальной ответственности, для решения острых экологических проблем [5, с. 431-445].

Для подтверждения тезиса о дуализме понимания сути «зеленых» финансов проанализируем ключевые точки зрения учёных и практиков относительно определения понятия «зеленое» финансирование в таблице 1.

Таблица 1

**Трактовка термина «зелёное финансирование» отечественными и зарубежными авторами\***

Автор, документ	Определение понятия
Л. П. Харченко	«Зеленое» финансирование – механизм усиления рыночного влияния бизнеса через вложение капитала в проекты, направленные на решение актуальных экологических проблем.
В. Д. Смирнов	«Зеленые» финансирование – новая ступень эволюции устройства финансовых отношений, при котором бизнес осознанно подходит к вопросу компенсации собственного влияния на окружающую среду и общество.
Программы действий по охране окружающей среды для Центральной и Восточной Европы (СРГ ПДООС) ОЭСР	«Зеленое» финансирование – механизм организации финансового рынка с выделением в его составе сегмента инструментов инвестирования в экологические проекты и программы устойчивого развития.
Рабочая группа по изучению процессов «зеленого» финансирования (G20 Green Finance Study Group)	«Зеленое» финансирование – особая разновидность финансовых отношений, при котором коммерческие организации участвуют в финансировании социально- и экологически значимых проектов и программ.
Экспертная комиссия Всемирного банка	«Зеленое» финансирование – группа финансовых отношений, при котором частные и государственные компании инвестируют в проекты снижения влияния от своей экономической деятельности на общество и окружающую среду.

\* Источник: Составлено автором с применением материалов: [6, 7, 8, 9, 10]

Как видно из представленных в таблице 1 ключевых позиций, в законодательной группе «зеленое» финансирование определяется как механизм компенсации воздействия деловой активности бизнеса на окружающую среду и общество. В научной группе данное понятие раскрывается как участие любого бизнеса, вне зависимости от масштабов и направления деятельности, в решении актуальных экологических и социальных проблем.

Анализ научной литературы позволил сделать вывод о том, что все авторы связывают «зеленое» финансирование и «зеленые» финансы в целом с влиянием деятельности организаций на окружающую среду. При этом имеются и различия в подходах к характеристике этих понятий.

С 2004 г. стало использоваться еще одно понятие, связанное с экологией – ESG («environmental, social and corporate governance»), которое строится на следующих принципах:

- ответственное отношение к окружающей среде (environment (E));
- высокая социальная ответственность (social (S));
- высокое качество корпоративного управления (governance (G)).

Интерес к данной концепции значительно вырос, поскольку внимание к экологичности, социальной ответственности компаний за управленческие решения распространилось и на область инвестиций. Сегодня ESG-принципы применяются для оценки деятельности предприятий на основе нефинансовых показателей, отражающих экологическую, социальную и финансовую политику организаций, их вклад в достижение глобальных целей устойчивого развития мировой экономики. Существуют различные пакеты стандартов раскрытия финансовой и нефинансовой информации о работе компаний для заинтересованных пользователей.

С января 2024 г. рекомендуется применять стандарт S1 «Общие требования к раскрытию финансовой информации, связанной с устойчивым развитием» (IFRS S1– General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information) и стандарт S2 «Раскрытие информации, связанной с климатом» (IFRS S2 – Climate-related Disclosures). Эти стандарты определяют базовые критерии к раскрытию информации, включая риски и возможности компаний по достижению целей устойчивого развития [11].

Экологические проблемы неразрывно связаны с концепцией устойчивого развития, поэтому необходимо более подробно рассмотреть эту концепцию. Она была представлена в 1992 г. на конференции ООН по окружающей среде и развитию в Рио-де-Жанейро, а также была подписана Рамочная конвенция ООН об изменении климата и Киотский протокол в декабре того же года [12].

В 2012 г. все страны, входящие в ООН, поддержали стратегию будущего человечества, основанную на концепции устойчивого развития и переходе к «зеленой» экономике. В сентябре 2015 г. на конференции в Нью-Йорке были приняты цели устойчивого развития ООН для всех стран до 2030 г., которые были сформулированы в «Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» [13].

«Зеленая» экономика охватывает экологические инновации во многих отраслях. Основные направления и их характерные черты представлены в таблице 2.

Таблица 2

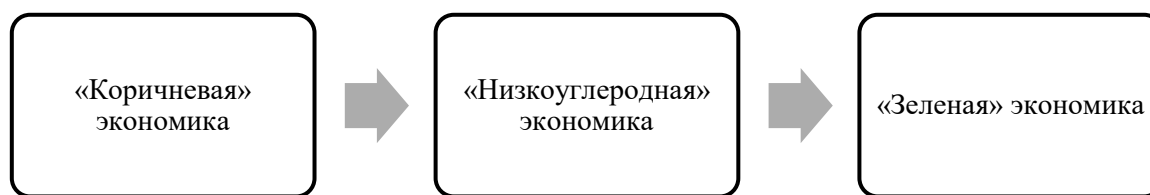
**Основные направления «зеленой» экономики и их характеристика\***

<b>Направления «зеленой» экономики</b>	<b>Краткая характеристика</b>
Возобновляемая энергетика	Производство оборудования, работы по установке и налаживанию механизмов получения энергии из возобновляемых источников
Повышение энергоэффективности	Повышение эффективности хранения электроэнергии, внедрение интеллектуальных сетей и оборудования, обеспечение энергоэффективности новых зданий и сооружений, эффективность центрального теплоснабжения
Предотвращение и контроль загрязнений	Сокращение выбросов в атмосферу, контроль за парниковыми газами, внедрение технологий переработки отходов, производство товаров из переработанного сырья, очистку сточных вод, мониторинг качества атмосферного воздуха и схожие направления в области охраны окружающей среды
Экологически устойчивое управление природными ресурсами и землепользование	Внедрение принципов экологической эффективности в животноводстве и сельском хозяйстве, экологическое рыболовство, аквакультура и устойчивое лесное хозяйство, восстановление и сохранение природных ландшафтов
Сохранение биоразнообразия	Охрана наземных и водных экосистем
Создание и распространение экологически чистого транспорта	Распространение личного и общественного электротранспорта, популяризация средств микромобильности, мультимодальных перевозок, создание инфраструктуры для экологически чистых транспортных средств, разработка транспортных средств, получение энергии для которых не связано с горением углеводородов и атомными реакциями
Устойчивое управление водными ресурсами и сточными водами	Создание и разработка систем мониторинга качества воды, внедрение инфраструктуры для очистки сточных вод, контроль над объемами и воспроизводством пресной воды, внедрение методов противопаводковой защиты
Адаптация к климатическим изменениям	Внедрение систем наблюдения за климатом и раннего предупреждения

Использование экологически эффективных и адаптированных к экономике замкнутого цикла продуктов и технологий производства	Использование перерабатываемой упаковки, проведение экологической сертификации, разработка и внедрение экологически чистых продуктов
Экологически чистое строительство	Строительство с использованием экологически чистых материалов, отвечающих международным и национальным стандартам

\* Источник: Составлено автором с применением материалов: [14]

Переход к устойчивому развитию стал необходимым в мире из-за обострения диспропорции между экономическим развитием и экологической деградацией. За последние 30 лет мировой ВВП значительно вырос, но это произошло за счет истощения природных ресурсов и деградации экосистем. В начале XXI века экологические проблемы стали нарастать: нехватка пресной воды и продуктов питания, изменение климата, сокращение биоразнообразия и лесов, опустынивание и другие. В 2013 г. Зеленой Экономической Группой были определены основные этапы развития экономической модели мира (рис. 1).



**Рис. 1. Основные этапы в развитии экономической модели мира по определению Зеленой Экономической Группы**

Основные этапы развития экономической модели по определению Зеленой Экономической Группы:

1. «Коричневая» экономика – это экономика с высоким содержанием углерода, нацеленная на повышение экономической эффективности и стимулирование роста, но при этом оказывающая серьезное отрицательное воздействие на окружающую среду. В такой экономике социальное равенство не получает достаточного внимания.

2. «Низкоуглеродная» экономика – это экономика с низким уровнем выбросов углерода, которая способствует росту и минимизирует негативное воздействие на окружающую среду. Однако в такой экономике социальное равенство не всегда находится в центре внимания.

3. «Зеленая» экономика – это экономика, которая стремится к устойчивому росту, минимизации выбросов углерода и справедливому решению социальных вопросов.



В 2008 г. понятие «зеленая» экономика было выдвинуто в контексте обсуждения глобальных кризисов и реакции на них.

В рамках инициативы по «зеленой» экономике, ЮНЕП разработал доклад под названием «Новый Глобальный Зеленый Курс» (Green New Deal), который был опубликован в апреле 2009 г. [15]. В этом докладе представлен набор политических мер, направленных на восстановление экономики и повышение устойчивости мировой экономики.

Термин «зеленый» финансовый рынок обозначает систему инструментов и институтов, которые связаны с финансированием отраслей, предприятий и проектов, направленных на улучшение состояния окружающей среды или не причиняющих ей вреда.

Глобальное политическое стремление к устойчивому развитию и «зеленой» экономике спровоцировало появление и рост рынка «зеленых» финансовых инструментов, представленных в таблице 3.

Таблица 3

### Распространенные «зеленые» финансовые инструменты\*

Инструмент	Краткая характеристика
Традиционные (долговые)	
«Зеленые» кредиты	Займы, которые были предоставлены и пошли на реализацию зеленых проектов, а также на улучшение экологии
«Зеленые» облигации	Особый вид облигаций, выпускаемых с целью обеспечения «зеленого» финансирования, т. е. реализации программ и проектов, направленных на развитие «зеленой» экономики
Нетрадиционные	
Краудфандинг	Привлечение финансовых ресурсов от большого количества людей с целью реализации продукта или услуги, проведения мероприятий, поддержки как физических, так и юридических лиц и т. д.
Краудинвестинг	Составная часть краудфандинга. Его основной характеристикой и отличительной особенностью от других форм является наличие финансового вознаграждения, которое инвестор получает взамен своей поддержки
«Зеленый» тариф	«Зеленая» энергетика приобретается рынком в приоритетном порядке, более высокая стоимость электроэнергии распределяется среди конечных потребителей путем введения дополнительных сборов
«Зеленый» сертификат	Документ, подтверждающий обязательства, который взял на себя участник. При невыполнении обязательств выплачивается штраф или приобретаются сертификаты в объеме, покрывающем невыполнение
Торговля квотами на выбросы	Установление общего предельного «потолка» выброса парниковых газов и дальнейшая продажа квот на выбросы через аукцион, которыми можно торговать
Углеродный сбор	Плата за выбросы углекислого газа
Погодный дериватив	Финансовые контракты, выплаты по которым напрямую зависят от погодных условий

\* Источник: Составлено автором с применением материалов: [10]

«Зеленые» финансы развиваются и в нашей стране. Действует проект «экология», на Московской бирже имеется платформа, на которой оказывается поддержка «зеленым» инвестиционным проектам, и специалисты этого сектора могут оценивать «зеленые» проекты, многие банки внедрили ESG-оценку заемщика в сфере «зеленых» кредитов, рейтинговыми агентствами разработаны методологии в сфере «зеленых» финансов, корпорации выпускают социальные и «зеленые» облигации, Россия присоединилась к Парижскому соглашению, по удержанию роста глобальной средней температуры.

Специалисты корпорации ВЭБ, которая курирует развитие «зеленого» финансирования в России, прогнозируют к 2030 г. объём инвестиций в «зеленые» проекты на уровне 20 трлн руб. Треть этой суммы придется на проекты городской экономики: модернизацию систем транспорта, тепло- и водоснабжения, переработку ТБО и внедрение энергосберегающих технологий [16].

Проблемами в сфере «зеленых» финансов являются недостаточное количество специализированных «зеленых» институциональных инвесторов, недостаточный уровень развития «зеленых» финансовых инструментов и «зеленой» финансовой инфраструктуры.

Таким образом, в XXI веке возникли вопросы о переходе мировой экономической системы к «зеленым» стандартам, так как высокие темпы экономического роста разных стран в индустриальную эпоху привели к технологическому прогрессу, но негативно повлияли на природные экосистемы по всему земному шару.

Сегодня «зеленое» экономическое мышление является необходимым элементом стратегии развития всего мирового сообщества. Идеи устойчивого развития не только меняют традиционные представления о бизнесе, но также создают новые рынки и сегменты, объемы которых увеличиваются каждый год.

Встраивание целей устойчивого развития в мировую экономику и финансовую систему представляет собой вызов современности, но также дает возможность использовать новые финансовые инструменты для привлечения инвестиций и взаимодействия с инвесторами.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Пирс, Д.В. Программа развития зеленой экономики : Лондонский центр экономики окружающей среды (LEEC) / Д.В. Пирс, А. Маркандая, Б. Эдвард. – Лондон, 1989. – 192 с.

2. На пути к зеленой экономике. Пути к устойчивому развитию и искоренению бедности – Обобщение для политиков / ЮНЕП. – Найроби, Кения, 2011. – 52 с.
3. Ситник, А.А. «Зеленые» финансы: понятие и система // Актуальные проблемы российского права. – 2022. – Т. 17, № 2. – С. 63-80.
4. Coleton, A. Sustainable Finance: Market Practices / A. Coleton, M. Font Brucar, P. Gutierrez, F. Le Tennier, C. Moor, // SSRN Electronic Journal. – 2020. – P. 48.
5. Buallay, A. Sustainability reporting and firm's performance: Comparative study between manufacturing and banking sectors // International Journal of Productivity and Performance Management. – 2020. – № 69 (3). – P. 431-445.
6. Харченко, Л.П. Потенциал индустрии коллективных инвестиций в финансировании устойчивого развития // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 45 (4). – С. 417-423.
7. Смирнов, В.Д. Особенности управления банками ESG-рисками // Экономика. Налоги. Право. – 2021. – № 14 (4). – С. 85-95.
8. Государственные финансы и «зеленый» рост в странах Восточной Европы, Кавказа и Центральной Азии (2011) [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.oecd.org/env/outreach/50330345.pdf> (дата обращения: 02.05.2024).
9. G20 Green Finance Synthesis Report. G20 Green Finance Study Group (15.07.2016) [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.g20.utoronto.ca/2016/green-finance-synthesis.pdf> (дата обращения: 02.05.2024).
10. Зеленое финансирование» в России: создание возможностей для «зеленых» инвестиций (2018) [Электронный ресурс]. – URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/699051540925687477/pdf/131516-RUSSIAN-PN-P168296-P164837-PUBLIC-Green-finance-Note.pdf> (дата обращения: 02.05.2024).
11. МСФО S1 и S2: новые стандарты в области устойчивого развития. Краткий обзор с советами по практическому применению. [Электронный ресурс] / Официальный сайт kept. – URL: <https://kept.ru/news/ifrs-sustainability-standards-at-a-glance-august-2023/> (дата обращения 03.05.2024).
12. Киотский протокол к Рамочной конвенции Организации Объединенных Наций об изменении климата. [Электронный ресурс] / Официальный сайт ООН. – URL: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/kyoto.shtml.org](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/kyoto.shtml.org) (дата обращения: 21.01.2024).

13. Повестка дня в области устойчивого развития [Электронный ресурс] / Официальный сайт ООН. – URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/about/development-agenda/> (дата обращения: 21.01.2024).

14. Экологические приоритеты для России [Электронный ресурс] / Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. – URL: <https://ac.gov.ru/files/publication/a/15600.pdf?ysclid=lr80yicj7t676258600> (дата обращения: 21.01.2024).

15. Глобальный зеленый новый курс [Электронный ресурс] / Официальный сайт ООН. – URL: <http://www.unepcom.ru/images/greenecconomy/greennewdeal.pdf> (дата обращения: 21.01.2024).

16. 19 триллионов оттенков «зеленого» [Электронный ресурс] / Официальный сайт Expert. – URL: [https://raexpert.ru/researches/publications/expertj\\_jul17\\_2023/](https://raexpert.ru/researches/publications/expertj_jul17_2023/) (дата обращения 08.05.2024).

Федулова Светлана Фёдоровна  
К.э.н., доцент, ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Fedulova Svetlana Fedorovna  
PhD in economics, Associate Professor,  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk,  
Universitetskaya st., 1

Вострокнутов Даниил Владимирович  
Студент, ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Vostroknutov Daniil Vladimirovich  
Student,  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk,  
Universitetskaya st., 1

Хулукшинов Д.Е.

## ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ И РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

*В современных условиях, характеризующихся ограниченным бюджетным финансированием и стремлением к привлечению частных инвестиций, государственно-частное партнерство является важным инструментом для обеспечения устойчивого экономического развития. В статье проведен анализ применения ГЧП в различных отраслях экономики и сопровождающихся рисков в процессе жизненного цикла проектов, рассмотрены финансовые инструменты, в том числе инфраструктурные бюджетные кредиты и облигации. Подчеркивается значимость ГЧП для стимулирования инвестиций в ключевые сферы экономики и реализации капиталоемких инфраструктурных проектов.*

**Ключевые слова:** *государственно-частное партнерство, инвестиции, ГЧП-проекты, социально-значимые объекты, концессионные соглашения, СЗПК, офсетные контракты, КРТ, трансформация, цифровизация.*

Khulukshinov D. E.

## PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS AN EFFECTIVE TOOL FOR ATTRACTING INVESTMENTS AND IMPLEMENTING INVESTMENT PROJECTS

*In modern conditions, characterized by limited budget funding and the desire to attract private investment, public-private partnership is an important tool for ensuring sustainable economic development. The article analyzes the use of PPP in various sectors of the economy and the accompanying risks during the life cycle of projects, and examines financial instruments, including infrastructure budget loans and bonds. The importance of PPP for stimulating investment in key sectors of the economy and the implementation of capital-intensive infrastructure projects is emphasized.*

**Keywords:** *public-private partnership, investments, PPP projects, socially significant objects, concession agreements, SZPK, offset contracts, CRT, transformation, digitalization.*

Государственно-частное партнерство (далее – ГЧП) является синергией между интересами государства и бизнес-структурами. Применение данного инструмента для привлечения инвестиций и реализации инвестиционных проектов особенно актуально со стороны регионов с целью создания общественной и социальной инфраструктуры в условиях ограниченного бюджетного финансирования и трансформации российской экономики [5].

С учетом необходимости экономии государственных средств и произошедших изменений в отраслевом законодательстве (Федеральный закон «О концессионных соглашениях» от 21.07.2005 № 115-ФЗ и Федеральный закон «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 13.07.2015 № 224-ФЗ) приоритетными для инвестирования со стороны частных инвесторов являются проекты с высокой коммерческой эффективностью [1, 3].

За период 2022-2023 годов заключено более 250 соглашений с общим объемом финансирования в размере 386,5 млрд руб. без бюджетного участия. При этом источником возврата вложенных денежных средств является прямой сбор платы или иная коммерческая деятельность (25% от общего объема инвестиций по этим годам). Примеры данных проектов приведены в таблице 1 [6].

Таблица 1

**Малые и средние проекты с коммерческой составляющей**

Наименование проекта	Участники проекта	Объем инвестиций, форма реализации, срок соглашения	Описание
Музей шоколадного мастерства в Пермском крае	Публичная сторона (Пермский край)  Частная сторона (ООО «СЛАДКОН»)	10 млн руб. (частные инвестиции – 100%), концессионное соглашение, 20 лет	Источником возврата инвестиций является прямой сбор платы. Отчисления в бюджет осуществляются на основании концессионной платы в размере 1,1 млн руб. ежегодно и выплаты от сверхдохода в случае чистой положительной прибыли. Эффект от проекта будет заключаться в создании площадки для проведения культурно-массовых мероприятий и реализации продукции местных производителей.
Гостиничный комплекс в поселке городского типа Угольные Копи Чукотского автономного округа	Публичная сторона (Чукотский автономный округ)  Частная сторона (ООО «Чукотская концессионная компания – 1»)	483 млн руб. (частные инвестиции – 100%), концессионное соглашение, 13 лет	Источником возврата инвестиций является прямой сбор платы и платы за доступность. Эффект от проекта будет заключаться в увеличении туристического потока, пополнении бюджета региона и повышении качества предоставляемых услуг

В целом за аналогичный период рынок ГЧП показал рост и составил порядка 1,6 трлн руб. (30% от всего объема инвестиций в ГЧП-проекты в России). Более половины из этих проектов были реализованы с участием федеральных мер поддержки, программ институтом развития и специализированных фондов. Одним из основных драйверов развития выступает Правительство Российской Федерации, которое повышает конкуренцию между регионами и бизнесом за проекты ГЧП с государственной поддержкой.

ГЧП позволяет решать задачи в условиях нехватки бюджетных средств и выступает инструментом покрытия потребности в инфраструктуре для регионов. В первую очередь, это социально-значимые объекты (школы, объекты массового спорта, университетские кампусы), а также объекты по обращению с ТКО, дорожная и транспортная инфраструктура. Софинансирование ГЧП-проектов в соответствии с федеральными программами поддержки приведено в таблице 2 [6].

Таблица 2

### Федеральные программы софинансирования ГЧП-проектов

Отрасль	Описание
Школы	121 ГЧП-проект на 208,2 млрд руб.
Кампусы	17 проектов на 370 млрд руб.
Социальное обслуживание	2 проекта на 1,3 млрд руб.
Массовый спорт	На 2023-2025 годы предусмотрено более 8 млрд руб. На 2026-2030 годы около 3 млрд руб. ежегодно
Обращение с ТКО	4 проекта на 10,3 млрд руб.
Городской электротранспорт	11 проектов на 280,8 млрд руб.
Дальневосточная и Арктическая концессии	20 проектов на 96 млрд руб.

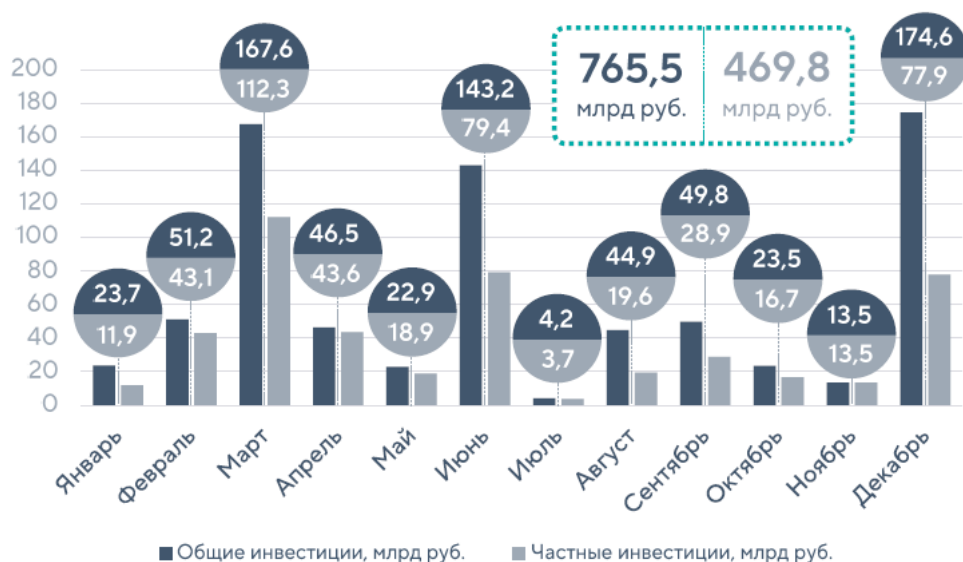
Основными финансовыми инструментами выступают инфраструктурные бюджетные кредиты, фабрика проектного финансирования ВЭБ.РФ, программа модернизации городского электротранспорта, безвозвратное финансирование для моногородов. Кроме того, важной составляющей являются инструменты проектного финансирования: инфраструктурные облигации ДОМ.РФ и займы фонда развития территорий [4].

С учетом данных мер поддержки в 2023 году удалось запустить 55 проектов с общим объемом финансирования в размере более чем 580 млрд руб. (77% от общего объема инвестиций) [6]. Со стороны бизнес-структур особое значение имеет возможность использовать такие инструменты, которые позволяют снижать риски и одновременно с этим давать гарантии. К таковым мы можем отнести соглашение о защите и поощрении капиталовложений (гарантия неизменности законодательства) и офсетные контракты (гарантия сбыта продукции).

В процессе жизненного цикла ГЧП-проекта могут возникать различные риски и непредвиденные факторы (рост себестоимости строительства, увеличение ключевой ставки, секвестр бюджета по проекту), которые оказывают влияние на его реализацию. При этом в настоящее время у регионов увеличиваются долгосрочные обязательства по соглашениям, как следствие, повышается их закредитованность. По данным платформы «Росинфра», рынок ГЧП насчитывает порядка 3,5 тыс. проектов на общую сумму в размере 5 трлн руб., из которых у 963 проектов на 3,9 трлн руб. предусмотрены капитальные гранты и возмещения из бюджета [6, 7].

С целью контроля данных обязательств может быть внедрена единая система цифрового мониторинга финансирования и реализации ГЧП-проектов. На текущий момент применяются разного рода РМ-системы, однако они не унифицированы. Комплексный подход в части цифровизации позволит осуществлять контроль сроков и объемов выполненных мероприятий по проектам, своевременно реагировать на нарушения и минимизировать непредвиденные расходы.

За 2023 год общий объем инвестиций в проекты ГЧП по которым прошло коммерческое закрытие составляет 1,2 трлн руб., в том числе 469,8 млрд руб. частные средства. Это 116 проектов в форме концессионных соглашений (далее – КС), соглашений ГЧП и муниципально-частного партнерства (далее – СГЧП и СМЧП) (рис. 1) [6].



**Рис. 1. Общий объем инвестиций в ГЧП-проекты, прошедших коммерческое закрытие в 2023 году**

Отмечаем усиливающийся тренд участия государства в ГЧП-проектах через региональные институты развития, которые выступают концессионерами



в различных сферах экономики (коммунальная инфраструктура, школьное образование, транспорт), что позволяет в сжатые сроки подготовить и запустить проект. Вместе с тем имеется риск того, что условия соглашения могут быть неприемлемыми для частного инвестора (стратегического партнера). Такие проекты представлены в таблице 3 [6].

Таблица 3

### Реализация ГЧП-проектов с участием государственных концессионеров

Наименование проекта	Отрасль	Субъект Российской Федерации, концессионер	Объем инвестиций
Модернизация и эксплуатация объектов теплоснабжения и ГВС в городе Новом Уренгое	Коммунальная инфраструктура	Ямало-Ненецкий автономный округ, АО «Уренгойтеплогенерация-1»	1,5 млрд руб.
Строительство и эксплуатация объекта образования на 400 мест в городе Выкса	Школьное образование	Нижегородская область, АО «Корпорация развития Нижегородской области»	0,7 млрд руб.
Создание и эксплуатация имущественного комплекса наземного электрического транспорта в городе Саратове	Транспорт	Саратовская область, ООО «СГЭТ»	17 млрд руб.

Перспективным направлением для развития ГЧП является синхронизация данного инструмента с комплексным развитием территорий (далее – КРТ) для создания социальной, транспортной и инженерной инфраструктуры. Это позволит масштабировать практику в части СГЧП и КС в инфраструктурном строительстве, а также снизит бюджетную нагрузку проектов КРТ и повысит рентабельность застройки.

Кроме того, повышается роль ГЧП в промышленной и технологической сферах экономики в рамках приоритетных направлений технологического суверенитета. Например, для реализации промышленных проектов с 2017 по 2023 годы в России использовались офсетные контракты. По прогнозу Национального Центра ГЧП к концу 2026 года будет заключено около 80 офсетных контрактов на общую сумму в размере 250 млрд руб. с учетом внесенных поправок в Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок, товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ в части снижения минимального порога инвестиций до 100 млн руб. [2, 6].

Таким образом, в условиях санкционного давления, дефицита внебюджетных источников финансирования для инфраструктурных проектов,

трансформации и цифровизации российской экономики, государственно-частное партнерство может быть эффективным инструментом для привлечения частных инвестиций и реализации инвестиционных проектов путем создания единой системы цифрового мониторинга финансирования и реализации ГЧП-проектов, а также его увязывания с КРТ.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон «О концессионных соглашениях» от 21.07.2005 № 115-ФЗ // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_54572/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54572/).
2. Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок, товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144624/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/).
3. Федеральный закон «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 13.07.2015 № 224-ФЗ // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_182660/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/).
4. Хасан, М.М.А. Инфраструктурные ГЧП-проекты в российской практике: траектория развития // Вестник тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2023. – № 1 (61). – С. 212-219.
5. Кононенко, Д.Ю. ГЧП как механизм привлечения частных инвестиций в общественно значимые проекты / Д.Ю. Кононенко, О.В. Тарасова // Сборник статей по материалам XIX Осенней конференции молодых ученых в новосибирском Академгородке. – Новосибирск, 2023. – С. 58-63.
6. Основные тренды и статистика рынка ГЧП по итогам 2023 года. Аналитический дайджест // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pppcenter.ru/upload/iblock/b0f/b0fcbdbe6927a5b75f7526d86642cf47.pdf>.
7. Официальный сайт платформы «Росинфра» // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosinfra.ru/>.

Хулукшинов Денис Егорович  
К.э.н., ассистент,  
ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова»,  
115054, Россия, г. Москва,  
Стремянный переулок, д. 36

Khulukshinov Denis Egorovich  
PhD in Economics, assistant,  
Russian Economic University  
named after. G. V. Plekhanov  
115054, Russia, Moscow,  
Stremyanny lane, 36

**Чазова И.Ю.,  
Иванов С.Г.**

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ ОТРАСЛЕВЫХ РЫНКОВ**

*В статье представлены теоретические и практические аспекты становления экономики отраслевых рынков, которые начали зарождаться в конце XIX века, и продолжили свое развитие на протяжении последующих периодов до настоящего времени. Показаны примеры зрелых и сформированных отраслевых рынков России, которые прошли стадию развития и достигли стабильности. В настоящее время происходит формирование новых рынков, таких как, консалтинг и бухгалтерские услуги. Они также могут быть рассмотрены как отдельные отраслевые рынки со своими правилами игры и особенностями функционирования.*

*В настоящее время теория экономики отраслевых рынков продолжает развиваться. Учёные исследуют новые аспекты функционирования рынков, такие как сетевые эффекты, влияние технологий на конкуренцию, а также проблемы глобализации и регулирования международных рынков. Перечень новых отраслей экономики вторгающихся в историю сложившейся экономической мысли постоянно увеличивается с возрастающей скоростью: зеленая экономика, 3D-печать, космический туризм, онлайн-образование, искусственный интеллект, кибербезопасность.*

*Современные ученые, исследующие экономику отраслей, безусловно, уже имеют, и будут иметь очень много интересного материала для аналитической работы и дальнейших исследований, которые позволят государственным органам власти проводить системный анализ и выработать комплексные решения по проведению отраслевой экономической политики.*

**Ключевые слова:** *отраслевые рынки, промышленность, сфера услуг, отраслевые рынки России, монополия, олигополия.*

**Chazova I. Yu.,  
Ivanov S. G.**

## **THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE ECONOMY OF INDUSTRY MARKETS**

*The article presents theoretical and practical aspects of the formation of the economy of industrial markets, which began to emerge at the end of the 19th century and continued their development over subsequent periods to the present day. Examples of mature and established industrial markets in Russia that have passed the stage of development and reached stability are shown. Currently, new markets are being formed, such as consulting and accounting services. They can also be considered as separate industry markets with their own rules of the game and operating features.*

*Currently, the theory of economics of industrial markets continues to develop. Scholars are exploring new aspects of how markets operate, such as network effects, the impact of technology on*

*competition, and issues of globalization and regulation of international markets. The list of new economic sectors invading the history of established economic thought is constantly growing at an increasing speed: green economy, 3D printing, space tourism, online education, artificial intelligence, cybersecurity.*

*Modern scientists studying the economics of industries, of course, already have and will have a lot of interesting material for analytical work and further research that will allow government authorities to conduct systemic analysis and develop comprehensive decisions on the implementation of sectoral economic policy.*

**Keywords:** *industry markets, industry, service sector, industry markets in Russia, monopoly, oligopoly.*

Экономику отраслевых рынков можно определить, как науку об особенностях организации и экономических последствиях функционирования отраслевых рынков и стратегического поведения производителей в условиях несовершенного конкурентных рынков.

Под отраслевым рынком понимается совокупность предприятий, выпускающих схожую по потребительскому назначению продукцию при использовании близких технологий и производственных ресурсов и конкурирующих друг с другом за реализацию своей продукции на рынке.

Теории отраслевых рынков начинают зарождаться в конце XVIII – начале XIX века. Многие ученые посвятили свои работы данному направлению экономической науки. Основоположником данного направления считается американский экономист Джоан Робинсон [1]. Её работы заложили основы анализа структуры рынка и поведения фирм на нём. В начале XX века теория получила дальнейшее развитие благодаря работам Эдварда Чемберлина, который исследовал вопросы ценообразования и конкуренции на олигопольных рынках. Он предложил модель дуополии, которая описывает взаимодействие двух крупных продавцов на рынке [2].

В середине XX века появились работы французского экономиста Жана Тироля, который исследовал вопросы рыночной власти и регулирования естественных монополий. Его работы позволили лучше понять механизмы функционирования отраслевых рынков и выявить факторы, определяющие их структуру.

Основное внимание в экономике отраслевых рынков уделяется исследованию отраслей промышленности и сферы услуг. Центральное место отводится отраслям обрабатывающей промышленности, вследствие их масштаба и стратегической значимости в национальной экономике. Главная задача заключается в определении роли рыночных процессов в удовлетворении производителями потребительского спроса, причин, ведущих к нарушению рыночной эффективности, и способов регулирования отраслевых рынков

с целью повышения эффективности их функционирования. В этой связи экономика отраслевых рынков выступает теоретической основой для принятия решений в рамках отраслевой политики государства.

Приведем в качестве примера некоторые отраслевые рынки в России.

1. Рынок нефти и газа. Россия является одним из крупнейших производителей и экспортеров нефти и газа в мире. Крупнейшие компании в этой отрасли включают «Газпром», «Роснефть», «Лукойл» и «Сургутнефтегаз».

2. Рынок металлов. Россия обладает значительными запасами различных видов металлов, включая сталь, алюминий, никель и медь. Крупнейшими компаниями в этой отрасли являются «Норникель», «Русал», «Мечел» и «Северсталь».

3. Рынок электроэнергии. Россия имеет развитую систему производства и распределения электроэнергии. Крупнейшими компаниями в этой отрасли являются «Интер РАО», «Русгидро».

4. Рынок телекоммуникаций. Россия имеет развитый рынок телекоммуникационных услуг. Крупнейшими операторами мобильной связи являются «МТС», «Билайн» и «Мегафон».

5. Рынок розничной торговли. Россия имеет развитый рынок розничной торговли, где доминируют крупные сети супермаркетов и гипермаркетов, такие как «Магнит», «Пятёрочка», «Лента».

6. Рынок строительства. Россия имеет развитый рынок строительства, где доминируют крупные строительные компании, такие как «ПИК», «ЛСР», «Эталон» и «Донстрой».

7. Рынок автомобилестроения. Россия имеет развитый рынок автомобилестроения, где доминируют крупные производители автомобилей, такие как «АвтоВАЗ», «КамАЗ», «Группа ГАЗ».

Рынки, перечисленные выше, можно назвать зрелыми или сформировавшимися рынками. Это означает, что данные рынки уже прошли стадию развития и достигли стабильности. На таких рынках обычно присутствуют устоявшиеся игроки, определены правила игры, потребители хорошо осведомлены о предлагаемых товарах или услугах, а конкуренция между участниками достаточно высока.

Но в современной экономике на наших глазах происходит формирование новых рынков. Так, сегодня сфера консалтинговых услуг уже составляет существенную часть экономической жизни общества и располагает значительным влиянием и капиталом. И сейчас консалтинг, например, бухгалтерский, может рассматриваться как отдельный отраслевой рынок. Консалтинговые услуги предоставляются различными компаниями

и специалистами, которые помогают организациям решать различные задачи, связанные с управлением бизнесом, финансами, стратегическим планированием и другими областями. Бухгалтерские услуги также являются частью консалтинга, поскольку они связаны с ведением финансовой отчетности и налоговым учетом компаний. Таким образом, консалтинг и бухгалтерские услуги тоже могут быть рассмотрены как отдельные отраслевые рынки со своими правилами игры и особенностями функционирования.

Поэтому особенно примечательно, что К. Маркс в своей известной книге «Капитал», относил такие виды деятельности сферы услуг, как: торговая деятельность (купля-продажа), бухгалтерские услуги (счетоводство), логистика (расход на хранение и транспорт) к операциям, не имеющим влияния на потребительную стоимость товара, а если и имеющим, то скорее в сторону уменьшения, пусть и незначительного.

И хотя К. Маркс считал, что «чистые издержки обращения не увеличивают стоимость товара, и, следовательно, не являются ценообразующим фактором», тем не менее, он признает роль отрасли транспортных услуг, как зарождающегося в его время нового рынка, и отмечает, что продукт не может быть готов к употреблению не завершив движение до потребителя (более подробно [3, с. 394]). (Примечание: Отраслевой рынок грузовых перевозок начал формироваться в XIX веке в связи с ростом промышленности и торговли. Внутригородские перевозки грузов стали увеличиваться, и обычный гужевой транспорт уже не мог справиться с растущими грузопотоками. Поэтому с появлением городских конных железных дорог (конок), они стали использоваться не только для пассажирских перевозок, но и для перевозок грузов. Кроме того, грузы часто доставлялись к складам и магазинам с железнодорожных станций по путям, специально проложенным по городским улицам, непосредственно в железнодорожных вагонах, без перегруза. Также в начале XX века начали появляться автотранспортные предприятия, которые занимались грузоперевозками).

Многие вопросы, рассматриваемые в экономике отраслевых рынков, являются в то же время и предметом микроэкономической теории [4]. Вместе с тем, используемые подходы и преследуемые цели данных направлений экономической теории имеют существенные отличия:

1) в экономике отраслевых рынков превалирует системный подход, основанный на анализе множества различных взаимосвязей, как количественного, так и институционального характера, в то время как микроэкономическая теория основана на строгом описании наиболее важных простых взаимосвязей;

2) экономика отраслевых рынков имеет высокую практическую применимость результатов и богатую эмпирическую базу для проверки положений, микроэкономическая теория оперирует исключительно с теоретическими моделями.

Множество практических проблем, с которыми имеет дело экономика отраслевых рынков, достаточно широко, от определения оптимального поведения фирмы-производителя на рынке своей продукции до проведения системного отраслевого анализа и выработки государственными органами комплексных решений по проведению отраслевой политики. К примеру, Р. Шмалензи в качестве основных вопросов, на которые отвечает экономика отраслевых рынков, указывает следующие:

1. Что представляет собой рынок отдельного товара в мире дифференцированной продукции, что определяет его границы?

2. Какие факторы определяют размер и структуру фирм?

3. Какие факторы, определяющие структуру рынка, являются ключевыми?

4. Какие цели преследует фирма?

5. Какая политика ценообразования характерна для фирм, обладающих рыночной властью, и как она воздействует на общественное благосостояние?

6. Какими возможностями обладают действующие в отрасли фирмы для предотвращения входа в отрасль новых фирм или вытеснения части существующих?

7. Какие факторы определяют возможности сговора фирм и иных форм межфирменной координации?

8. Какой ущерб общественному благосостоянию возникает, в случае если фирма обладает рыночной властью?

Современная теория отраслевых рынков рассматривает широкий круг проблем, которые можно систематизировать по трем направлениям: фирма как субъект рыночных отношений, рыночная конкуренция, государственное регулирование отраслевых рынков. Исследования основаны на теориях рынков, совершенной и несовершенной конкуренции, фирмы, государственного регулирования отраслей экономики, международной торговли и др.

Глобализация мировой экономической системы, постиндустриальные тенденции ее развития, обострение конкурентных отношений между фирмами на международных отраслевых рынках обуславливают необходимость исследований особенностей регулирования международных отраслевых рынков, а также приоритетных отраслей национальных экономик с целью стимулирования деятельности фирм, занимающихся данными видами

деятельности, для поддержки их конкурентоспособности в мировом пространстве.

Каковы же исторические и современные реалии развития теории экономики отраслевых рынков? Для ответа на этот вопрос процитируем фразу Й. Шумпетера, величайшего историка экономической мысли. Й. Шумпетер: «На практике исследование всегда начинается с работ предшественников. Но, предположим, что мы начали с нуля. Каковы наши первые шаги? Очевидно, для того чтобы поставить перед собой какую-либо проблему, мы должны прежде всего иметь перед глазами определенный набор связанных явлений, представляющих собой достойный объект для исследования. Иными словами, аналитической работе должен предшествовать преаналитический акт познания, поставляющий материал для анализа. В этой книге такой преаналитический акт познания мы называем «*видением*». Интересно, что такое видение не только исторически предшествует любой аналитической работе, но и может вторгнуться в историю уже сложившейся науки.» [5, т. 1, с. 49]).

В настоящее время теория экономики отраслевых рынков продолжает развиваться. Учёные исследуют новые аспекты функционирования рынков, такие как сетевые эффекты, влияние технологий на конкуренцию, а также проблемы глобализации и регулирования международных рынков.

Перечень новых отраслей экономики вторгающихся в историю сложившейся экономической мысли постоянно увеличивается с возрастающей скоростью: зеленая экономика, 3D-печать, космический туризм, онлайн-образование, искусственный интеллект, кибербезопасность. И современные ученые, исследующие экономику отраслей, безусловно, уже имеют, и будут иметь очень много интересного материала для преаналитической работы и дальнейших исследований, которые позволят государственным органам власти проводить системный анализ и вырабатывать комплексные решения по проведению отраслевой экономической политики.

Некоторые новые отраслевые рынки, несомненно, будут конкурировать с теми, что уже существуют. Существующие рынки при этом будут подвержены негативным факторам, таким как: отсутствие квалифицированного персонала, сокращение существующего рынка и потеря дохода, жесткая конкуренция от «неожиданных» конкурентов, отток персонала, снижение рыночного влияния, изменение бизнес-моделей.

Примером может служить влияние рынка мобильной связи на операторов стационарной телефонной связи. Или еще более свежий и наглядный пример: влияние появления смартфона на лидера рынка мобильных телефонов Nokia. И тут невозможно не вспомнить интересный факт, который не назовешь иначе, как иронией судьбы. В ноябре 2007 года на обложке Forbes был изображен



мужчина с мобильным телефоном Nokia в руке и большими буквами там же был написан вопрос: «Nokia, One billion customers – can anyone catch the cell phone king?» пер. с англ. «Nokia, один миллиард потребителей – сможет ли кто-то догнать телефонного короля?». И, именно в 2007 году Стив Джобс презентовал миру первый iPhone [6, 7].

Но, при этом новые рынки открывают новые горизонты перед всеми субъектами рынка, у инвесторов и предпринимателей появляются новые возможности извлечения дохода. В том числе абсолютно свободные от конкуренции ниши, на которых можно, по сути, создать компанию-лидера рынка. Для этого необходимо быть внимательными к внешним по отношению к предприятию условиям, своевременно подмечать новые тренды и реагировать на изменения рынка путем изменения внутренних процессов компании или создания новых бизнесов. У сотрудников появляется возможность получения новых профессий и шанс получения новой занятости и более полной реализации своих интересов и способностей.

Государственным структурам, вероятно, при этом следует заранее изыскать возможность привлечения и развития высококвалифицированных сотрудников для ответа на вызовы современного сложного мира и соответствия высокой скорости перемен для извлечения максимальной общественной пользы, и эффективного регулирования новых отраслевых рынков.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Робинсон, Д.В. Экономическая теория несовершенной конкуренции / Дж. Робинсон; Вступ. ст. и общ. ред. И. М. Осадчей. – Москва : Прогресс, 1986. – 412 с.
2. Чемберлин, Э. Теория монополистической конкуренции: Реориентация теории стоимости / Пер. с англ. Э. Г. Лейкина, Л. Я. Розовского; Под ред. О. Я. Ольсевича. – Москва : Экономика, 1996. – 351 с.
3. Маркс К. Капитал: критика политической экономии / Пер. с нем. С. Алексеева. – Москва: Эксмо, 2022. – 512 с.
4. Рой, Л.В. Анализ отраслевых рынков : учебник / Л. В. Рой, В. П. Третьяк. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 442 с.
5. Шумпетер, Й.А. История экономического анализа: в 3-х т. / Пер. с англ. Под ред. В.С. Автономова. – Санкт-Петербург : Экономическая школа, 2001.
6. Шваб, К. Четвертая промышленная революция / Клаус Шваб: [перевод с английского]. – Москва : Эксмо, 2016 – 208 с. – (Библиотека Сбербанка Т. 63).
7. Абучакра, Р. Эффективное правительство для нового века: Реформирование государственного управления в современном мире / Раби

Абучакра, Мишель Хури; [предисл. Робин Батлер; послесл. Субраманьян Раджан]: [перевод с английского]. – Москва : «Олимп-Бизнес», 2016. – 288 с. – (Библиотека Сбербанка. Т. 62).

Чазова Ирина Юрьевна  
Д.э.н., доцент, зав. кафедрой  
государственной службы и управления  
персоналом ФГБОУ ВО Удмуртский  
государственный университет  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Chazova Irina Yurievna  
Doctor of Economics, Associate Professor,  
Head of the Department of Public Service  
and Personnel Management  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk,  
Universitetskaya st., 1

Иванов Сергей Германович  
Аспирант, ФГБОУ ВО Удмуртский  
государственный университет  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Ivanov Sergey Germanovich  
Graduate student,  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk,  
Universitetskaya st., 1

**Чазова И.Ю.,  
Малкова М.А.**

## **ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ**

*Статья посвящена анализу трансформаций в государственном управлении, вызванных переходом к цифровой экономике. Основное внимание уделено изменениям в регуляторной среде, необходимости адаптации законодательства к новым технологическим условиям, а также роли государства в поддержке и развитии инноваций. Рассматриваются как успешные примеры государственных цифровых инициатив, так и основные проблемы и вызовы, стоящие перед государственным управлением в условиях цифровой экономики, включая вопросы защиты данных, кибербезопасности и этических аспектов цифровизации.*

**Ключевые слова:** цифровая экономика, государственное управление, регуляторная среда, цифровые технологии, защита данных, инновации, кибербезопасность.

**Chazova I.Yu.,  
Malkova M.A.**

## **PECULIARITIES OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE DIGITAL ECONOMY**

*The article is devoted to the analysis of transformations in public administration caused by the transition to digital economy. The main attention is paid to changes in the regulatory environment, the need to adapt legislation to new technological conditions, as well as the role of the state in supporting and developing innovations. Both successful examples of state digital initiatives and the main problems and challenges facing public administration in the digital economy, including data protection, cybersecurity and ethical aspects of digitalisation, are discussed.*

**Keywords:** digital economy, public administration, regulatory environment, digital technologies, data protection, innovation, cybersecurity.

Исследование особенностей государственного управления в цифровой экономике приобретает высокую актуальность в свете стремительного развития информационных технологий и их глубокой интеграции во все аспекты социальной и экономической жизни. Преобразования, вызванные цифровизацией, затрагивают не только способы ведения бизнеса, но и методы государственного управления, обуславливая необходимость переосмысления

традиционных подходов и разработки новых регуляторных механизмов. Эти изменения требуют глубокого понимания взаимосвязей между технологическими инновациями и административными процессами, чтобы обеспечить не только эффективность управленческих решений, но и их соответствие динамично меняющемуся технологическому ландшафту. Сложности регулирования в условиях глобализации цифровых рынков и необходимость защиты данных делают изучение данной темы критически важным для разработки стратегий, способных поддерживать устойчивое развитие и обеспечивать безопасность в рамках цифровой экономики.

Цифровая экономика – это экономический сектор, который основан на цифровых вычислительных технологиях, включая все аспекты экономики, которые используют цифровые информационные и коммуникационные технологии для производства и обмена товаров, услуг и информации [1]. Она охватывает широкий спектр экономических действий, в которых цифровые данные являются ключевым фактором производства и предоставления услуг через интернет и другие формы сетевого взаимодействия. Цифровая экономика характеризуется активным внедрением информационных и коммуникационных технологий во все сферы жизни общества, что значительно трансформирует традиционные подходы к ведению бизнеса. Государственное управление в таких условиях сталкивается с вызовом адаптации регулятивных механизмов к новым реалиям, а также с задачей поддержки и развития инновационной экономики.

В цифровой экономике государство выполняет ряд важных функций и играет ключевую роль в создании условий для устойчивого развития и интеграции цифровых технологий. Эти функции можно описать следующим образом. Во-первых, это регулирование и законодательная поддержка в цифровой экономике играют критически важную роль, так как правительства стараются адаптировать и обновлять нормативные рамки, чтобы соответствовать быстрому развитию технологий. Государственная политика в этой сфере направлена на создание условий для безопасного и эффективного использования цифровых технологий, обеспечение защиты прав потребителей и предотвращение злоупотреблений. Одним из основных вызовов является разработка законов, которые учли бы необходимость защиты личных данных и конфиденциальности, регулирование вопросов кибербезопасности и интеллектуальной собственности. Кроме того, правительства стремятся установить четкие правила для электронной коммерции и цифровых платежей, что способствует укреплению доверия к цифровым услугам и повышению их прозрачности [4]. Эти меры не только поддерживают инновации

и способствуют росту цифровой экономики, но и защищают общество от возможных рисков и угроз, связанных с цифровизацией.

Во-вторых, инфраструктурная поддержка от государства в контексте цифровой экономики является одним из фундаментальных элементов, обеспечивающих успешную интеграцию и функционирование цифровых технологий в обществе. Эта поддержка включает в себя развитие и модернизацию существующей технологической инфраструктуры, такой как сети связи и доступ в Интернет, что является критически важным для обеспечения широкого и равноправного доступа к цифровым ресурсам [11]. Строительство и поддержка технологических парков, инновационных хабов и исследовательских центров способствуют сотрудничеству между частным сектором и академическими кругами, а также стимулируют разработку и внедрение новых технологий. Эти меры помогают создавать экосистему, в которой инновации могут процветать, предоставляя предприятиям необходимые ресурсы и услуги для исследований, разработки и коммерциализации новых продуктов и технологий. В дополнение к этому, государство играет ключевую роль в обеспечении стандартов и норм, которые регулируют и поддерживают развитие цифровой инфраструктуры, обеспечивая её надежность, безопасность и доступность для всех слоев населения. Таким образом, инфраструктурная поддержка не только укрепляет технологическую базу страны, но и способствует социальному и экономическому развитию, делая цифровые технологии более интегрированными в повседневную жизнь.

Стимулирование инноваций и поддержка научных исследований являются ключевыми аспектами государственной политики в цифровой экономике, нацеленной на поддержание и развитие технологического лидерства страны. Государство играет важную роль в создании условий для инноваций, предоставляя финансирование и ресурсы для исследовательских проектов, в том числе тех, которые могут не иметь немедленной коммерческой выгоды, но обладают большим потенциалом для долгосрочного технологического прогресса. Это включает в себя не только прямые государственные инвестиции в научные исследования, но и создание механизмов для венчурного финансирования, налоговые стимулы для исследовательских и разработочных проектов и поддержку университетов и частных лабораторий.

Одной из задач государства является также создание регуляторной среды, которая способствует инновациям. Это может включать упрощение процессов получения патентов и лицензирования, а также защиту интеллектуальной собственности, что позволяет исследователям и компаниям чувствовать себя уверенно в инвестировании в новые разработки. Государство также может способствовать инновациям через стратегические партнерства между

университетами и промышленностью, что позволяет быстрее переносить научные достижения из лабораторий в реальные продукты и услуги.

Кроме того, поддержка инноваций требует от государства особого внимания к образованию и подготовке высококвалифицированных кадров, способных проводить передовые исследования и внедрять инновации в промышленность. Программы по стимулированию STEM-образования (наука, технологии, инженерия и математика), а также инициативы, направленные на привлечение талантов из-за рубежа и поддержку женщин и меньшинств в технологических отраслях, являются важными элементами такой политики.

В результате, стимулирование инноваций и научных исследований требует комплексного подхода, который включает финансирование, создание стимулирующей регуляторной среды и инвестиции в человеческий капитал, что в совокупности способствует динамичному развитию технологий и укреплению экономического потенциала страны.

Еще одной функцией является образование и подготовка кадров в контексте цифровой экономики, которая требует от государства активной роли в адаптации учебных программ и методик к новым технологическим требованиям [3]. Это включает в себя пересмотр существующих учебных планов на всех уровнях образования – от начальной школы до высшего образования – для включения компетенций, необходимых в цифровую эпоху, таких как программирование, работа с большими объемами данных и искусственным интеллектом. Важно, чтобы образовательные учреждения сотрудничали с технологическими компаниями и исследовательскими институтами для обновления учебных курсов и разработки новых специализаций, отражающих последние достижения в области технологий.

Кроме того, государство должно обеспечивать доступность образования для всех слоев населения, включая удаленные и недостаточно обеспеченные регионы, где доступ к цифровым технологиям может быть ограничен. Это требует инвестиций в интернет-инфраструктуру и образовательные технологии, а также разработки программ, целенаправленно поддерживающих обучение через онлайн-платформы и дистанционные технологии. Образовательные программы должны также учитывать потребность в постоянном обучении и переподготовке рабочей силы, поскольку цифровизация приводит к изменениям в структуре рынка труда и требует от работников адаптации к новым условиям и освоения новых навыков.

Также в условиях цифровизации экономики важно, чтобы государство обеспечивало меры по социальной защите и инклюзивному доступу к цифровым ресурсам для всех слоев населения, чтобы предотвратить углубление цифрового разделения. Например, Федеральный проект «Цифровое

государственное управление» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» реализуется в рамках государственной программы «Информационное общество». Федеральный проект направлен на достижение национальной цели «Цифровая трансформация», которая определена указом Президента Российской Федерации от 21 июля 2021 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [4].

Ключевой целевой показатель, характеризующий достижение национальной цели – увеличение доли массовых социально значимых услуг, доступных в электронном виде, до 95% к 2030 году.

Федеральный проект включает мероприятия цифровой трансформации системы государственного управления, которые обеспечивают новый уровень предоставления услуг, необходимых для повышения качества жизни граждан и развития бизнеса.

Согласно официальным данным Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, в 2023 году оказано более 340 млн государственных услуг – это на 100 млн больше, чем в 2022 году [5].

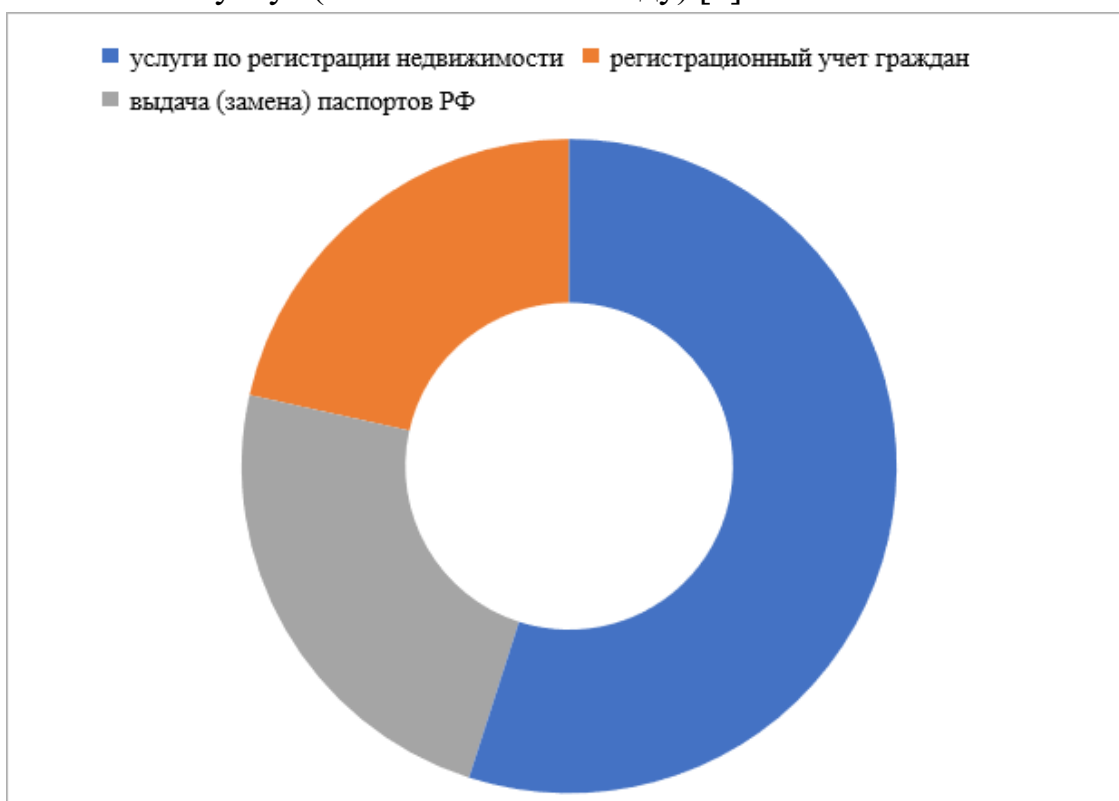
С помощью портала «Госуслуги» можно получить 480 единиц услуг. В 2022 году в целом россиянам было оказано 200 миллионов социально значимых услуг. Самыми популярными стали запись к врачу, назначение социальных выплат и льгот. В целом доля массовых социально значимых услуг в электронном виде в 2022 году составила 99,97 процента от установленного правительством плана цифровизации. По данным Министерства Здравоохранения, через Госуслуги в 2022 году на прием к врачу записались 20 миллионов россиян, 27 миллионов обратились за назначением тех или иных пособий. Электронная запись экономит время и упрощает процедуру, все можно сделать, не выходя из дома [6].

Согласно данным за 2021 год Удмуртия вошла в топ-10 регионов по качеству электронных госуслуг. На сегодняшний день 69,05% жителей республики имеют подтвержденную учетную запись для порталов госуслуг. Оперативно вносить изменения и улучшать госуслуги в электронной форме стало возможным благодаря их реализации на региональном портале госуслуг – [uslugi.udmurt.ru](http://uslugi.udmurt.ru). Удмуртская Республика – один из немногих регионов, имеющих собственный региональный портал. На сегодняшний день на нем реализовано около 2 000 электронных сервисов и услуг, упрощающих жизнь граждан. Ежедневно портал посещает более 6 тысяч пользователей [7].

Система МФЦ, созданная в 2008 году, является флагманом по качеству и доступности предоставления государственных и муниципальных услуг в традиционном, очном формате. В настоящее время она насчитывает 2 866 офисов и 9 834 подразделений, услуги МФЦ доступны для 97,6%

населения. Количество обращений граждан в МФЦ в 2021 году стало одним из самых высоких за годы работы и составило более 100 миллионов. Самыми востребованными являются услуги по регистрации недвижимости и предоставлению сведений из ЕГРН (более 26 млн обращений), регистрационный учет граждан (более 7 млн обращений), выдача (замена) паспортов РФ (3 млн обращений). Общее количество обращений граждан за все время работы МФЦ – более 570 миллионов [8].

Согласно данным ФНС России, в целом по России в число наиболее востребованных в МФЦ услуг по итогам года вошли: прием заявления физического лица о постановке на налоговый учет и выдача (повторная выдача) ИНН – 2,2 млн услуг (1,7 млн – в 2022 году); государственная регистрация юридических лиц, физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей и крестьянских (фермерских) хозяйств – 574 тыс. услуг (553 тыс. – в 2022 году); приём от физических лиц бумажных деклараций по НДФЛ – 470 тыс. услуг (329 тыс. – в 2022 году) [9].



**Рис. 1. Самые востребованные услуги в МФЦ за 2022 год**

Согласно данным Росстата доля граждан, использующие механизм получения государственных и муниципальных услуг в электронной форме составляет, см. табл. 1 [10].



**Доля граждан, использующие механизм получения государственных  
и муниципальных услуг в электронной форме**

	<b>Регион</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
1.	Ямало-Ненецкий автономный округ	40,4	86,1	95,3
2.	Рязанская область	48,1	54,5	88,6
3.	Московская область	44,0	86,2	87,0
4.	Саратовская область	26,0	65,3	86,9
5.	Республика Тыва	30,1	78,8	86,4
6.	Республика Татарстан (Татарстан)	79,7	81,4	86,1
7.	Республика Башкортостан	61,2	78,1	84,8
8.	Краснодарский край	52,4	66,6	84,4
9.	Калужская область	68,7	66,6	83,3
10.	Город Москва столица Российской Федерации город федерального значения	65,3	69,7	82,5
11.	Томская область	48,2	51,7	82,4
12.	Смоленская область	46,6	75,2	82,0
13.	Ханты-Мансийский автономный округ – Югра	74,1	71,2	81,6
14.	Тюменская область	67,7	74,0	81,3
15.	Оренбургская область	51,3	63,8	81,1
16.	Вологодская область	59,8	60,9	80,7
17.	Республика Хакасия	38,5	64,0	80,0
18.	Самарская область	43,0	54,9	79,8
19.	Чеченская Республика	53,5	54,0	79,5
20.	Астраханская область	32,9	58,9	79,3
21.	Республика Мордовия	60,7	71,9	79,2
22.	Ярославская область	59,8	69,2	78,8
23.	Белгородская область	51,1	69,2	78,7
24.	Архангельская область	29,9	65,5	78,7
25.	Тульская область	61,5	75,0	78,4
26.	Ростовская область	56,6	66,1	78,4
27.	Амурская область	62,0	67,1	77,9
28.	Красноярский край	31,8	80,4	77,5
29.	Волгоградская область	45,0	70,4	77,2
30.	Республика Ингушетия	54,0	64,5	76,4
31.	Брянская область	43,6	54,4	76,2
32.	Республика Бурятия	30,6	45,4	76,1
33.	Сахалинская область	42,9	57,2	76,0
34.	Липецкая область	43,8	71,8	75,8
35.	Ставропольский край	60,1	66,2	75,6
36.	Республика Адыгея (Адыгея)	34,7	69,4	75,5
37.	Нижегородская область	49,3	63,4	74,7
38.	Карачаево-Черкесская Республика	19,3	61,3	74,6
39.	Воронежская область	64,2	67,6	74,1
40.	Тамбовская область	52,8	63,9	73,4
41.	Пензенская область	47,7	66,3	73,3
42.	Чувашская Республика — Чувашия	69,0	60,0	73,0
43.	Новосибирская область	50,6	51,9	72,8
44.	Город федерального значения Севастополь	30,3	51,7	72,6

45.	Ульяновская область	53,9	56,0	72,5
46.	Кабардино-Балкарская Республика	38,1	67,7	72,0
47.	Удмуртская Республика	43,3	64,0	72,0
48.	Камчатский край	50,0	54,3	71,2
49.	Курская область	53,8	62,6	70,9
50.	Омская область	54,7	62,2	70,6
51.	Ивановская область	44,1	64,8	70,3
52.	Город Санкт-Петербург город федерального значения	49,0	58,6	69,9
53.	Приморский край	59,8	64,8	68,4
54.	Алтайский край	31,1	68,3	68,0
55.	Калининградская область	49,5	65,8	67,2
56.	Ненецкий автономный округ	19,4	51,4	66,4
57.	Новгородская область	44,6	48,3	66,3
58.	Республика Дагестан	22,3	38,3	65,8
59.	Республика Калмыкия	37,6	61,5	65,7
60.	Республика Саха (Якутия)	38,3	46,2	65,2
61.	Челябинская область	55,4	60,7	64,9
62.	Кировская область	44,1	55,4	64,7
63.	Курганская область	32,5	43,2	64,7
64.	Владимирская область	62,5	70,0	64,3
65.	Орловская область	38,3	43,3	63,0
66.	Ленинградская область	39,1	57,4	62,9
67.	Мурманская область	31,5	45,6	62,3
68.	Костромская область	26,0	37,0	62,1
69.	Республика Карелия	30,6	41,1	61,8
70.	Республика Алтай	56,3	56,4	61,3
71.	Кемеровская область	32,5	45,7	61,0
72.	Республика Коми	36,9	49,3	59,0
73.	Иркутская область	51,8	54,5	56,9
74.	Хабаровский край	36,4	49,5	56,9
75.	Республика Северная Осетия-Алания	60,2	46,5	56,2
76.	Пермский край	39,2	48,4	53,8
77.	Псковская область	31,0	39,0	53,4
78.	Республика Марий Эл	40,8	63,9	52,6
79.	Еврейская автономная область	16,0	36,4	51,8
80.	Свердловская область	42,5	47,2	51,6
81.	Забайкальский край	35,1	37,8	49,0
82.	Магаданская область	20,4	37,8	43,7
83.	Республика Крым	23,0	41,4	41,7
84.	Тверская область	26,4	40,0	38,7
85.	Чукотский автономный округ	20,8	19,2	38,6

Подводя итог, необходимо сделать вывод, в эпоху цифровой экономики государственное управление сталкивается с рядом вызовов и проблем, которые требуют комплексного подхода и новаторских решений. Одной из основных проблем являются быстрые темпы развития технологий, которые часто опережают возможности правительства по адаптации законодательства и регулятивных механизмов. Это создает правовые вакуумы, которые могут быть использованы недобросовестными акторами для обхода норм или

совершения киберпреступлений. С ростом значимости данных как ценного актива возникает вопрос об их защите и конфиденциальности. Государство должно обеспечивать адекватный уровень защиты персональных данных граждан, что требует введения строгих мер по кибербезопасности и разработки эффективных методов реагирования на инциденты, связанные с утечкой информации [11].

Кроме того, дифференциация доступа к цифровым ресурсам между различными слоями населения и регионами ставит перед государственным управлением задачу сокращения цифрового разрыва. Необходимо создавать условия, при которых каждый гражданин имеет доступ к цифровым услугам, что включает развитие инфраструктуры, повышение цифровой грамотности и поддержку малоимущих и удаленных регионов. Проблема соответствия навыков трудовых ресурсов потребностям цифровой экономики также остается актуальной. Государство должно не только реформировать образовательную систему, но и организовывать программы переподготовки и повышения квалификации, чтобы рабочая сила могла адаптироваться к новым технологическим реалиям. Вопросы этического характера, связанные с развитием искусственного интеллекта и других передовых технологий, требуют разработки новых нормативных рамок, которые помогут управлять технологическими инновациями таким образом, чтобы они приносили пользу обществу, не ущемляя права и свободы человека.

Отдельно стоит отметить, что борьба с киберпреступностью и обеспечение кибербезопасности стали одними из главных вызовов для государства в эпоху цифровизации экономики [2]. С ростом зависимости общества от цифровых технологий увеличивается и количество угроз, исходящих из киберпространства. Эти угрозы могут охватывать широкий спектр активностей, включая хакерские атаки, фишинг, распространение вредоносного ПО, нарушение данных и кражу интеллектуальной собственности, что подрывает доверие, как к отдельным компаниям, так и к экономике в целом.

Для эффективной борьбы с этими угрозами государство должно разрабатывать и внедрять комплексные стратегии, включающие как предотвращающие меры, так и реагирование на инциденты. Важными элементами такой стратегии являются законодательная поддержка, обеспечивающая четкое определение и наказание за киберпреступления, разработка национальных и международных стандартов кибербезопасности, а также сотрудничество с частным сектором и международными организациями.

Также критически важным является создание специализированных органов кибербезопасности, которые могут координировать действия в случае кибератак, разрабатывать рекомендации по защите для государственных и частных организаций и повышать общее осведомленность и готовность к инцидентам. Обучение и повышение осведомленности населения о методах защиты своих данных также играет важную роль, так как многие кибератаки начинаются с эксплуатации человеческих ошибок. С учетом того, что киберпреступности не знают границ, международное сотрудничество является ключевым в обмене информацией о киберугрозах, координации реакции на транснациональные инциденты и разработке общих подходов к защите киберпространства. Это включает в себя подписание соглашений, обмен лучшими практиками и совместное использование ресурсов для борьбы с киберпреступностью. В заключение, обеспечение кибербезопасности и борьба с киберпреступностью требуют от государства активной роли в создании эффективной оборонительной и правовой структуры, готовности к быстрому реагированию на угрозы, а также продолжения образования и сотрудничества на всех уровнях. Это позволяет не только защитить критически важные инфраструктуры, но и поддерживать доверие к цифровой экономике.

Таким образом, государственное управление в цифровую эпоху требует гибкости, прогнозирования и инновационного подхода к решению возникающих проблем, что важно для обеспечения устойчивого развития и безопасности в условиях быстро меняющегося технологического ландшафта.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдонин, Б.Н. Цифровая экономика и перспективы ее развития в России / Б.Н. Авдонин, И.В. Васенева. – Москва : Издательство «Экономика», 2020. – С. 89-92.

2. Буров, В.А. Управление кибербезопасностью в условиях цифровизации общества. – Санкт-Петербург : Политехника, 2019. – С. 75-78.

3. Григорьев, С.М. Регулирование и защита данных в цифровой экономике: опыт России и ЕС / С.М. Григорьев, А.А. Михайлова // Право и политика. – 2021. – № 4. – С. 556-570.

4. Еремин, А.Ю. Цифровая трансформация государственного управления: мировые тенденции и российская практика. – Москва : Аспект Пресс, 2021. – С. 73-75.

5. По итогам 2023 года было оказано более 340 млн госуслуг в электронном виде. – Режим доступа: <http://xn--b1aqclq9d.xn--p1ai/>.

6. Степень цифровизации госуслуг в России стремительно растет. – Режим доступа: <https://rg.ru/2023/10/24/fgota-pridet-avtomatom.html>.
7. Удмуртия вошла в топ-10 регионов по качеству электронных госуслуг. – Режим доступа: <https://madeinudmurtia.ru/news/novosti/udmurtiya-voshla-v-top-10-regionov-po-kachestvu-elektronnykh-gosuslug/>.
8. Россияне более 570 миллионов раз обратились в МФЦ. – Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/>.
9. Более 4 млн налоговых услуг получили плательщики в МФЦ в 2023 году. Режим доступа: [https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities\\_fts/14521647/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/14521647/).
10. Росстат посчитал процент граждан по регионам, пользовавшихся электронными госуслугами в 2018 году. – Режим доступа: <https://d-russia.ru/rosstat-poschital-protsent-grazhdan-po-regionam-polzovavshih-sya-elektronnyimi-gosuslugami-v-2018-godu.html>.
11. Карташова, Л.В. Инновации и цифровая экономика: новые вызовы для России. / Л.В. Карташова, И.М. Савельева // Вестник МГУ, Серия 6, Экономика. – 2020. – № 2. – С. 82-99.

Чазова Ирина Юрьевна  
Д.э.н., доцент, зав. кафедрой  
государственной службы и управления  
персоналом ФГБОУ ВО Удмуртский  
государственный университет  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Chazova Irina Yurievna  
Doctor of Economics, Associate Professor,  
Head of the Department of Public Service  
and Personnel Management  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk,  
Universitetskaya st., 1

Малкова Мария Александровна  
Студент, ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Malkova Maria Alexandrovna  
Student,  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk,  
Universitetskaya st., 1

**Шевякова Я. Р.,  
Устинов А. С.,  
Хоменко Е. Б.**

## **ИННОВАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

*В статье рассмотрены вопросы внедрения инноваций в процессе совершения антикризисного управления предприятием. Авторами проанализированы виды инноваций, их влияние на принятие управленческих решений. Сделан вывод о том, что в условиях быстрого внедрения цифровых технологий, радикальных изменений и необходимости принятия оперативных управленческих решений за меньший срок, важно рассматривать инновации не только в контексте развития определенного вида деятельности в организации, но и учитывать вероятность наступления кризисных явлений.*

**Ключевые слова:** *предпринимательство, антикризисное управление, аллокационные инновации, процессные инновации, продуктовые инновации.*

**Shevyakova Y. R.,  
Ustinov A. S.,  
Khomenko E. B.**

## **INNOVATIONS IN ANTICRISIS ENTERPRISE MANAGEMENT**

*The article discusses the issues of introducing innovations in the process of anti-crisis management of an enterprise. The authors analyzed the types of innovations and their impact on management decision-making. It is concluded that in the context of the rapid introduction of digital technologies, radical changes and the need to make operational management decisions in a shorter period of time, it is important to consider innovation not only in the context of the development of a certain type of activity in the organization, but also to take into account the likelihood of crisis phenomena.*

**Keywords:** *entrepreneurship, crisis management, allocative innovation, process innovation, product innovation.*

Антикризисное управление – неотъемлемая часть предпринимательской деятельности. Ситуация кризиса может возникнуть в деятельности предприятия вне зависимости от финансовых показателей и стабильности «в моменте» под влиянием внешних, объективных факторов. Несмотря на системы мониторинга и контроллинга, а также системы, обеспечивающие защиту от латентных кризисов, ни одна организация не застрахована от форс-мажорных обстоятельств. Поэтому инструментарий системы качественного антикризисного управления актуален для любой организации.

Кризис в организации не имеет четко очерченных симптомов проявления. Чтобы определить степень кризисности ситуации и начать принимать антикризисные решения, нужно, например, выявить факт нарастающих убытков, резкого падения показателей ликвидности, появление просроченной кредиторской задолженности или появившейся неплатежеспособности. Однако эта ситуация уже острого кризиса, когда эффективные управленческие решения принимать гораздо сложнее, чем в случае потенциального или скрытого кризиса. Для выхода из кризиса организация должна применить совокупность мер антикризисного управления, включая антикризисную диагностику, внести изменения в стратегию развития, разработку антикризисной программы действий, мониторинг.

С развитием новых видов предпринимательской деятельности в условиях цифровой трансформации экономики приходят новые эффективные инструменты, знания и методологии. Однако быстрый рост несет в себе и новые риски. Именно поэтому организациям важно отслеживать эти изменения и встречать новые риски новыми методами, то есть, внедрять инновационные инструменты управления.

Инновация подразумевает под собой некоторое новшество, нововведение. В управленческой практике инновацией является способ реализации того или иного управленческого действия или методика. В любом случае инновации повышают эффективность процессов, позволяют повысить экономию затрат или решить индивидуальные субъекта предпринимательства.

В современных условиях антикризисное управление должно быть реализовано на основе совокупности принципов:

- комплексность – анализ всей совокупности формализованных и неформализованных источников информации о проявлениях кризиса;
- оперативность реагирования на кризис;
- реалистичность осознания угрозы и определение ее масштаба;
- корпоративность, т. е. способность к мобилизации внутреннего потенциала для решения кризисных проблем;
- диверсификация инструментов управления, наиболее приемлемых для разрешения конкретного вида кризиса (по содержанию, масштабу, глубине).

Связь инноваций и управленческих решений в сфере антикризисного управления может быть продемонстрирована с позиции «концепции бриллианта». Согласно данной концепции, инновативность управления является фактором успеха бизнеса. Инновативность управления значима, и в долгосрочной, и в краткосрочной перспективе. В антикризисном управлении применимы несколько видов инноваций, влияющих на разные организации: аллокационные инновации, процессные инновации, продуктовые инновации [1].

Аллокационные инновации в антикризисном управлении предполагают перераспределение всех ресурсов фирмы. Важно заметить, что эти инновации не приносят прибыли напрямую и никак не влияют на денежные потоки. Именно аллокационные инновации, несмотря на свою «несамостоятельность» в антикризисном управлении, обеспечивают эффективное внедрение других инноваций. Аллокационные инновации являются скорее стратегическими, они самые дорогостоящие и долгосрочные из всех. Однако, несмотря на сроки окупаемости, такие инновации, благодаря глобальной реструктуризации и влиянию на фундамент компании, обеспечивают успешное внедрение краткосрочных и среднесрочных инноваций. Такие стратегически важные инновации определяют перспективу компании.

Продуктовые инновации относительно проще внедрить в систему управления, нежели аллокационные инновации. Они являются среднесрочными и средне капиталоемкими. Есть возможность учета стадии жизненного цикла организации, в зависимости от которой их можно протипировать, учитывая при этом срок окупаемости, выпускаемой продукции, и капиталоемкость бизнеса. Кроме того, следует обратить внимание на степень инновационности продуктов, выпускаемых организацией, по новизне для предприятия и для рынка. Так, грамотно введенные продуктовые инновации в систему антикризисного управления, будут позитивно воздействовать не только размер прибыли организации, но и на инвестиционную привлекательность предприятия. Используя продуктовые инновации, организация воздействует на степень удовлетворенности запросов клиентов, делая шаг к преодолению кризисных явлений в бизнесе.

Важно учитывать деление инноваций на радикальные и улучшающие. Это два разных вида инноваций, определяющих подход к антикризисному управлению. При внедрении радикальных инноваций реализуется проактивный подход, согласно которому фирма ориентируется не на собственные ресурсы, а на потенциал рынка и возможности раскрытия новых рыночных ниш. Проактивный подход предполагает осуществление работ по анализу, мониторингу, оценке рынка и исследованию целевой аудитории, а, следовательно, и большую ресурсозатратность. Однако такой подход, при качественном исполнении, предполагает внедрение продуктовой инновации, нацеленной на перспективный сегмент рынка, а, следовательно, он может эффективно сработать в целях преодоления кризисной ситуации.

Консервативный подход способствует внедрению улучшающих инноваций. Он применим, когда новые товары и услуги выбираются с опорой на уже имеющиеся у компании ресурсы: технологические заделы, связи, оборудование, запасы материалов, ранее начатые проекты. Консервативный подход подразумевает минимальные барьеры для выхода на рынок, небольшой



риск и простоту финансовой аналитики. Такой подход «удобен» компании, но его оборонительная функция во время кризиса эффективна не всегда [2].

Процессные инновации, как и следует из названия, регулируют процессы и приносят новшества в процесс хозяйственной и управленческой деятельности. Они обеспечивают экономию ресурсов, а также повышают качество работ. Особенность данного типа инноваций заключается в их краткосрочном характере реализации.

Процессные инновации в антикризисном управлении преимущественно связаны со структурными изменениями в компании, реже опираются на внешние факторы, в то время как продуктовые инновации чаще диктуются рынком и потребителем. Так, можно заключить, что продуктовые инновации требуют анализа потребностей клиентов, а процессные инновации предполагают внедрении новых технологий для улучшения эффективности бизнес-процессов в организации. Также процессные инновации способны снижать себестоимость продукта, а значит, в условиях конкуренции снижать цену на продукт без финансовых потерь [3].

В рамках исследования вопроса инноваций в антикризисном управлении важно понимать и особенности культуры внедрения инноваций. Внедрение новых технологий – сложный и противоречивый процесс, плотно пересекающийся не только с самим антикризисным управлением, но и с традиционным менеджментом компании на всех уровнях. В таблице приведена классификация инноваций, применяемых в системе антикризисного управления предприятием.

Таблица

### **Виды инноваций в антикризисном управлении предприятием**

<b>Аллокационные инновации</b>	<b>Продуктовые инновации</b>	<b>Процессные инновации</b>
- реорганизация деятельности всего предприятия	- переключение предприятия на более выгодные виды бизнеса	- регуляция взаимодействия предприятия с внешней средой
- перераспределение материальных ресурсов и нематериальных активов	- внедрение технологических инноваций	- отработка взаимодействия функциональных подсистем предприятия
- пересмотр распределения ответственности сотрудников предприятия	- внедрение новых инструментов маркетинга	- управление движениями ресурсов и изменением бизнес-процессов

Источник: составлено авторами по материалам [1]

В условиях быстрого внедрения цифровых технологий, радикальных изменений и необходимости принятия оперативных управленческих решений за меньший срок, важно рассматривать инновации не только в контексте развития определенного вида деятельности в организации, но и учитывать вероятность

наступления кризисных явлений. Так, чтобы бизнес адаптировался к высокой скорости изменений, важно внедрять широкий спектр инноваций, в том числе и через организацию систему непрерывного обучения сотрудников. Инновации необходимы для роста бизнеса и совершенствования производственных процессов, что ставит задачу формирования соответствующего кадрового обеспечения инновационной деятельности и выбора инструментов антикризисного управления, применимых в быстро меняющихся условиях рыночной среды.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федорова, Т.А. Инновации как фактор увеличения стоимости предприятия // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. – 2010. – № 1-1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-kak-faktor-uvelicheniya-stoimosti-predpriyatiya> (дата обращения: 19.04.2024).

2. Гусев, А.К. Инновации как одно из направлений повышения эффективности системы антикризисного управления предприятием // Вестник НИБ. – 2022. – № 46. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-kak-odno-iz-napravleniy-povysheniya-effektivnosti-sistemy-antikrizisnogo-upravleniya-predpriyatiem> (дата обращения: 19.04.2024).

3. Аверина, Т.А. О создании системы антикризисного управления на предприятии в условиях неопределенности / Т.А. Аверина, Е.А. Авдеева, Т. М. Курбатова // Вестник ЮУрГУ. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника. – 2022. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-sozdanii-sistemy-antikrizisnogo-upravleniya-na-predpriyatii-v-usloviyah-neopredelennosti> (дата обращения: 19.04.2024).

Шевякова Яна Родионовна  
Студент, РЭУ имени Г. В. Плеханова  
115054, Россия, Москва,  
Стремянный переулок, 36

Shevyakova Yana Rodionovna  
Student, Russian Economic University  
named after G. V. Plekhanov  
115054, Russia, Moscow,  
Stremyanny lane, 36

Устинов Алексей Сергеевич  
Аспирант, РЭУ им. Г. В. Плеханова  
115054, Россия, Москва,  
Стремянный переулок, 36

Ustinov Alexey Sergeevich  
Postgraduate student,  
REU im. G. V. Plekhanov  
115054, Russia, Moscow,  
Stremyanny lane, 36

Хоменко Екатерина Борисовна  
Д.э.н., профессор,  
РЭУ имени Г. В. Плеханова  
115054, Россия, Москва,  
Стремянный переулок, 36

Khomenko Ekaterina Borisovna  
Doctor of Economics, Professor,  
Russian Economic University  
named after G. V. Plekhanov  
115054, Russia, Moscow,  
Stremyanny lane, 36

Щербакова И. Г.,  
Люкин А. М.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НАЛОГОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ НДФЛ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

*Налог на доходы физических лиц важнейший элемент любой государственной налоговой системы, доля которого в государственном бюджете прямо зависит от экономического уровня развития страны. НДФЛ - самый распространенный действующий налог, обязанность уплаты которого возникает у каждого гражданина. Действенное и качественное налоговое администрирование в условиях цифровой экономики, позволяющее обеспечить наиболее полное поступление налогов и сборов в бюджетную систему Российской Федерации является основой эффективного государственного управления. В статье раскрыто содержание налогового администрирования, рассмотрено влияние цифровой экономики на налоговую систему, изучены текущие проблемы налогового администрирования НДФЛ, а также изучена его трансформация в условиях цифровой экономики.*

**Ключевые слова:** *налоговое администрирование, цифровая экономика, налоговый контроль, налог на доходы физических лиц, личный кабинет налогоплательщика, цифровые технологии.*

Shcherbakova I. G.,  
Lyukin A. M.

## IMPROVING PERSONAL INCOME TAX ADMINISTRATION IN THE DIGITAL ECONOMY

*The personal income tax is the most important element of any state tax system, the share of which in the state budget directly depends on the economic level of development of the country. Personal income tax is the most common current tax, the obligation to pay which arises for every citizen. Effective and high-quality tax administration in the digital economy, which makes it possible to ensure the most complete receipt of taxes and fees into the budget system of the Russian Federation, is the basis of effective public administration. The article reveals the content of tax administration, examines the impact of the digital economy on the tax system, examines the current problems of personal income tax administration, and examines its transformation in the digital economy.*

**Keywords:** *Tax administration, digital economy, tax control, personal income tax, taxpayer's personal office, digital technologies.*

В настоящее время развитие цифровой экономики приводит к изменениям в различных сферах деятельности, влияет на экономические

и правовые отношения, способствует трансформации действующей налоговой системы Российской Федерации, в том числе налогового администрирования налога на доходы физических лиц.

Налог на доходы физических лиц (далее – НДФЛ) является федеральным налогом, который способствует не только пополнению доходной части бюджета, но и влияет на уровень и структуру доходов населения. Важность налога определяется тем, что он затрагивает многие сферы жизни общества, практически все физические лица выступают плательщиками НДФЛ: каждый резидент и нерезидент, получающий доход на территории РФ, уплачивает этот налог при получении какого-либо дохода.

НДФЛ является одним из самых распространенных налогов, поскольку его уплачивает все работающее население страны – около 70 миллионов человек. Соответственно, данный налог является одним из основных источников формирования доходов бюджета. Согласно Бюджетному Кодексу РФ, НДФЛ подлежит зачислению в доходы бюджетов субъектов РФ и местных бюджетов. При этом установлены нормативы процентных отчислений по бюджетам: 85% и 15% соответственно. По объему поступлений в консолидированный бюджет РФ НДФЛ находится на четвертом месте (18%) после НДС, налога на прибыль организаций и НДС. Так как НДФЛ зачисляется в бюджеты субъектов РФ, стоит отметить, что среди поступлений в доходную часть консолидированного бюджета Удмуртской республики (УР), НДФЛ занимает наибольший удельный вес и по состоянию на 1 января 2024 года составляет 42,1% всех доходов, администрируемых налоговыми органами.

Налоговое администрирование – это важнейшая сфера научно-практических исследований и методических действий, являющихся частью общей теории и практики управления. Это многоплановая и сложная категория, которую можно рассматривать в юридическом, управленческом или финансовом направлении.

В юридическом аспекте налоговое администрирование представляет собой систему налоговых правоотношений, заключающуюся в контроле над соблюдением налогового законодательства и привлечение ответственности за правонарушения.

Под управленческим аспектом понимают процесс управления, регулирующий налоговые отношения при проведении налогового контроля.

Налоговое администрирование в финансовом аспекте – это деятельность государственных органов власти по обеспечению своевременности и полноты сбора налоговых платежей в государственный бюджет.

Таким образом, понятие «налоговое администрирование» можно рассматривать с двух сторон: с одной стороны – это система органов

управления (законодательные и административные налоговые органы). В круг их обязанностей входит процедурное обеспечение прохождения налоговой концепции на очередной плановый период: рассмотрение и обсуждение, утверждение в законодательном порядке. Кроме того, они должны составлять отчеты об исполнении налогового бюджета, подвергать их всестороннему анализу. С другой стороны – это совокупность норм и правил, регламентирующих налоговые действия и конкретную налоговую технику, а также определяющих меры ответственности за нарушение налогового законодательства.

К основным функциям налогового администрирования можно отнести: учет и регистрацию налогоплательщиков, текущий налоговый контроль и налоговые проверки.

Анализ действующей практики налогового администрирования за последнее десятилетие позволяет сделать вывод о трех основных направлениях ее развития:

1. направлено на пополнение бюджета;
2. обеспечивает эффективное и качественное взаимодействие налогоплательщиков и налоговых органов;
3. ориентировано на сочетание интересов налогоплательщиков и налоговых органов.

Последние наблюдаемые изменения в налоговой политике России отражают общие тенденции цифровизации и все большего внедрения технологий и автоматизации налогообложения в соответствии с современными возможностями, требованиями и принятой программой цифровизации, тем самым реализуя все три направления развития налогового администрирования. Внедрение цифровых технологий в налогообложение способствует росту эффективности и прозрачности налоговой системы, возникновению новых механизмов налогового администрирования, передачи данных, трансформации состава и структуры налогов, направлений и способов реализации налоговой политики. Расширяющиеся возможности налоговых органов по доступу к данным различных источников позволяют существенно повысить собираемость налогов и эффективность налогового контроля, что способствует в итоге реализации экономической политики государства на макро-, мезо- и микроуровнях [1, с. 192].

Наблюдаемая трансформация ФНС РФ в цифровую сервисную компанию способную обеспечить администрирование с высоким уровнем надежности и эффективности и высочайших стандартов оказываемых услуг, способствовала возникновению новых инструментов и новых задач налоговой политики,

оказывающих влияние на развитие и качество налогового администрирования, как в национальных, так и международных масштабах.

Эволюцию цифровизации системы налогового администрирования можно разделить на два этапа. Первый этап (1991-2011 гг.) заключался в создании веб-сайтов, веб-порталов и персональных электронных сервисов.

Второй этап (с 2012 г. – по настоящее время) характеризуется созданием индивидуальных проактивных сервисов и широким распространением мобильных приложений. Началом перехода к данному этапу считается начало функционирования сервиса «Личный кабинет налогоплательщика для физических лиц», с помощью которого появилась возможность оплатить налоги, контролировать наличие задолженности, а также осуществлять мониторинг камеральной проверки декларации 3-НДФЛ. Сервис позволяет физическим лицам получать информацию об объектах налогообложения, о начисленных и уплаченных налогах, оплачивать налоги, заполнять декларации о доходах, а также обращаться в налоговые органы без личного посещения инспекции.

При этом центральное место в налоговом администрировании занимает налоговый контроль, позволяющий осуществлять своевременное исполнение налогоплательщиками своих налоговых обязательств, что является важнейшим условием рационального функционирования налоговой системы. Актуальность повышения качества налогового контроля в настоящее время возрастает в связи с необходимостью увеличения доходной части бюджета государства. Ключевым условием проведения успешного налогового контроля является эффективность налоговых проверок.

Эффективность контрольной деятельности налоговых органов предполагает достижение наилучших результатов с использованием наименьшего объема ресурсов. На показатель эффективности влияют выбор форм, методов, инструментов и приемов проведения налогового контроля. Правильное сочетание данных факторов позволяет с минимальными затратами достигнуть максимального результата при проведении контроля.

За период 2021-2022 годы в Российской Федерации прослеживается тенденция к увеличению числа выездных налоговых проверок. В 2021 г. их число составило 7251 тыс. проверок, в 2022 г. это число уже составило 9388 тыс. проверок. В 2020 г. контрольные мероприятия дополнительно позволили аккумулировать в бюджет порядка 300 млрд руб. [2, с. 139].

Оценка эффективности деятельности налоговых органов как органов, осуществляющих налоговый контроль, должна исходить из достигнутых результатов их работы с учетом стоящих перед ними функций.

Развитие информационно-коммуникационных технологий налогового администрирования способствовало существенному сокращению выездных налоговых проверок.

Применение инновационных инструментов контроля сменило направление контрольной работы с проверок налогоплательщиков на формирование прозрачной налоговой среды в различных отраслях экономики [3].

Налоговый мониторинг, как одна из инновационных форм налогового контроля, применяемых с 1 января 2016 г. в формате онлайн-взаимодействия крупнейших налогоплательщиков с налоговыми органами посредством удаленного доступа к бухгалтерской и налоговой отчетности налогоплательщика, позволяет своевременно выявлять налоговые риски и быстро урегулировать спорные налоговые позиции. Налоговый мониторинг применяют с 1 января 2021 г. 209 компаний крупнейших налогоплательщиков, рост числа которых составил к 2022 г. – 3,9 тыс., а к 2024 г. – 7,8 тыс. налогоплательщиков.

Применение современной контрольно-кассовой техники с возможностями онлайн-передачи налоговым органам сведений о расчетах в розничной торговле позволяет существенно повысить эффективность налогового контроля в сфере наличного денежного оборота субъектов малого и среднего бизнеса, а также способствует повышению собираемости налоговых платежей в бюджеты субъектов РФ и муниципальных образований. На 01.02.2023 г. в налоговых органах России было зарегистрировано около 3,6 млн единиц онлайн-касс [5, с. 96], передающих информацию о расчетах в электронном виде. С ужесточением законодательства за период 2023-2024 г. прогнозируется существенный рост числа зарегистрированной контрольно-кассовой техники.

В свою очередь, налоговое администрирование НДС в России имеет ряд недостатков. Основная из проблем налогового администрирования НДС – это низкий уровень налоговой дисциплины, которая является следствием недостаточного уровня ответственности за налоговые правонарушения, связанные с неуплатой или не своевременной уплатой НДС.

Эта проблема проявляется в наличии множества «схем» оптимизации налогов, а также значительных объемов сознательного и преднамеренного уклонения от уплаты налогов и сборов, что приводит к снижению налоговых поступлений и, как следствие, доходов государственного бюджета.

Также налоговое законодательство России, в частности, законодательство о НДС, порядок заполнения предусмотренных им форм отчетности, достаточно сложное, особенно для физических лиц, не имеющих специального экономического образования.

Недостаток финансовой грамотности влечет за собой как неосознанное уклонение от уплаты налогов, так и невозможность использования законных методов для снижения налога, подлежащего уплате, таких как налоговые вычеты в НДФЛ.

В настоящее время осуществляется поэтапное решение этой проблемы, в частности, большое количество информации содержится на официальном сайте Федеральной налоговой службы России, так же разработан на хорошем уровне интернет-сервис «Личный кабинет», который упрощает процесс формирования и подачи декларации в налоговый орган [6, с. 125].

Наиболее важной проблемой налогового администрирования НДФЛ является уклонение от уплаты налогов как умышленно, так и из-за незнания нормы закона. В целях обеспечения успеха совершенствования системы налогообложения доходов физических лиц с учетом ожидаемого увеличения налоговой нагрузки для определенных групп налогоплательщиков необходимо усилить налоговый контроль, ужесточить ответственность за налоговые правонарушения с целью снижения роста потенциала теневого сектора экономики.

Одним из методов противодействия распространению различных схем уклонения от уплаты налогов, являются комиссии по легализации налоговой базы.

Эти комиссии предназначены для работы с «теневой» заработной платой, с задолженностью по заработной плате, для обеспечения полноты налогов. Цель комиссии – побудить налогоплательщиков декларировать реальную заработную плату. В отношении работодателей, которых заслушивают на комиссиях, налоговые органы осуществляют мониторинг налоговой базы по НДФЛ [3, с. 56]. Организация комиссий является эффективным способом выявления недобросовестных налогоплательщиков, а также схем уклонения от уплаты налогов. Однако их эффективность в большинстве случаев зависит от добросовестности налогоплательщика, поэтому важно понимать, что этой меры недостаточно. Поэтому необходимо повысить эффективность работы налоговых органов, в том числе разработать инструменты выявления налоговых правонарушений в отношении физических лиц. Представляется целесообразным включить в НК РФ критерии, позволяющие установить «схематический» характер операций, осуществляемых налогоплательщиком. Например, для налоговых агентов, могут быть установлены следующие критерии:

- наличие задолженности по перечислениям в бюджетную систему НДФЛ;

- выплата заработной платы в размере ниже среднего по отрасли в соответствующем регионе;



– значительное снижение перечислений НДФЛ по сравнению с предыдущим налоговым периодом и т. д.

Также, следует обратить внимание на повышение налоговой грамотности населения. Для этого необходимо информировать налогоплательщиков в средствах массовой информации, путем организации учебных лекций и семинаров, информирования по почте или через Интернет.

Существующие проблемы налогового администрирования приводят к снижению налоговой дисциплины и, как следствие, к снижению фискального потенциала НДФЛ.

В целом, решение проблем налогового администрирования НДФЛ возможно при сочетании следующих факторов:

- разработка информационных технологий для реализации функций налоговых органов;
- повышение квалификации налоговых органов;
- совершенствование обмена данными между уполномоченными и налоговыми органами;
- организация ведения единого лицевого счета налогоплательщика.

Максимальный перевод процессов исчисления налога и взаимодействия с налоговыми органами в электронную форму для всех налогоплательщиков поможет упростить расчет сумм налогов в соответствии с действующим законодательством по налогу на доходы физических лиц, так и после введения новых налоговых ставок и способов исчисления, а также упростить работу самих налоговых органов

В связи с цифровой трансформацией экономики становится все более очевидным, что налоговая система не вписывается в реалии цифровой экономики. По данным Boston Consulting Group (BCG), Россия на 5-8 лет отстаёт от лидеров цифровой экономики. Однако по цифровой трансформации налогового администрирования Россия занимают одну из лидирующих позиций [7, с. 23].

В рамках дальнейшего развития автоматизации налогового администрирования можно отметить следующие направления:

- размещение информации о налогоплательщиках в свободном доступе, что позволяет компаниям получить полную качественную информацию о контрагентах в режиме онлайн, а в случае возникновения спорных ситуаций, использовать в качестве доказательной базы обоснования должной осмотрительности;
- реализация специального налогового режима «Налог на профессиональный доход» на базе цифровой платформы в мобильном приложении «Мой налог», которая направлено на легализацию доходов лиц, не

зарегистрированных в качестве индивидуальных предпринимателей, но на постоянной основе получающих доходы;

– функционирование Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства (далее – МСП), электронно присваивающего статус субъекта МСП. По итогам обновления 2023 г. Единого реестра МСП в него включено 6,3 млн субъектов. Это на 6% больше за аналогичный период 2022 года. Среди зарегистрированных субъектов МСП 2,27 млн – юридические лица, 4,04 млн – индивидуальные предприниматели [8];

– реализация на сайте ФНС РФ личных кабинетов налогоплательщиков. «Личный кабинет физического лица» позволяет осуществлять мониторинг задолженности по налогам и сборам, сдавать налоговые декларации, отслеживать результаты проверки. «Личный кабинет юридического лица» позволяет получать актуальную информацию о начисленных и уплаченных налогах, задолженностях и переплатах по ним, получать выписки по расчетам с бюджетом, направлять запросы и отслеживать решения по ним. Планируется объединение личных кабинетов с данными онлайн-касс в целях реализации функционала отражения сведений о покупках и подачи заявлений о налоговых вычетах в один клик. По данным на начало 2023 г. в личном кабинете ФНС РФ зарегистрировано 50 млн плательщиков, уплата имущественных налогов с использованием кабинетов составляет 93%;

– дальнейшее совершенствование сервиса «Прозрачный бизнес», позволяющего получить комплексную информацию о налогоплательщике, оценить его деятельность, налоговую нагрузку, выявить недостоверные сведения, оценить риски, оптимизировать налоги;

– реализация дополнительных сервисов в виде выбора налоговых режимов и применения налогового калькулятора, рассчитывающих налоговую нагрузку, формирующих платежные документы, позволяющих проверить корректность заполнения первичных документов и произвести расчет налоговых платежей.

Принцип, применяемый в налоговом режиме для самозанятых, когда учет и расчет налогов ведут налоговые органы посредством полностью дистанционного взаимодействия через приложение, в перспективе планируется поэтапно внедрять в другие системы налогообложения. Так, отмененная для организаций с 2021 г. отчетность по земельному и транспортному налогам позволила сократить административную нагрузку на бизнес и, исключить необходимость ежегодной камеральной проверки 1 млн налоговых деклараций, сэкономить ресурсы налоговых органов. Для сверки налоговых платежей налоговыми органами было предусмотрено направление сообщений налогоплательщикам с указанием исчисленной суммы налогов.

Становление цифровой экономики оказывает большое влияние на налогового администрирование. Сегодня ФНС России активно внедряет цифровые технологии в процессы налогового администрирования, что делает ФНС одним из самых цифровизированных органов исполнительной власти. ФНС России создает виртуальную транзакционную среду – замкнутую цифровую экосистему, которая способствует прозрачности экономики.

Несмотря на масштабную и стремительную цифровизацию налогов, определенные препятствия, сопровождающие данный процесс, могут создавать новые риски, как для налогоплательщиков, так и для государства. При этом нужно отметить, что выстраиваемая система электронного взаимодействия в ФНС будет способствовать созданию условий для комфортной деятельности добросовестных налогоплательщиков и одновременно сводить к минимуму возможности для функционирования схем уклонения от уплаты налога.

Таким образом, в долгосрочной перспективе, если государство не будет принимать меры, направленные на снижение налоговых рисков цифровой экономики, развитие технологий и увеличение сферы их применения может существенно ограничить возможности фискального контроля налогообложения доходов физических лиц.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ткач, Е.В. Развитие практики применения цифровых технологий в налоговом администрировании и менеджменте // Глобальная экономика в XXI веке: роль биотехнологий и цифровых технологий: Сборник научных статей по итогам работы второго круглого стола с международным участием, Москва, 15-16 апреля 2020 года. – Москва : ООО «КОНВЕРТ», 2020. – С. 85-87.

2. Файзрахманова, Л.М. Роль цифровых технологий в эффективной реализации налогового администрирования // Актуальные проблемы финансового права в эпоху цифровизации: материалы Международной научно-практической конференции, Уфа, 20 апреля 2022 года. – Уфа : Научно-исследовательский институт проблем правового государства, 2022. – С. 15-3

3. Зарук, Н.Ф. Налоги и налогообложение: учебное пособие / Н. Ф. Зарук, А. В. Носов, М. Ю. Федотова, О. А. Тагирова. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 249 с.

4. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: федер. закон от 24.07.2007 № 209 ФЗ. // КонсультантПлюс: справ.-правовая система. – Режим доступа:

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/) (дата обращения: 25.12.2023).

5. Герасименко, О.А. Современные ГТ-технологии в налоговом администрировании в условиях перехода России к цифровой экономике // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – № 36 (4). – С. 106-108.

6. Кузьменко, В.В. Использование инновационных информационных технологий при модернизации и повышении эффективности налогового администрирования и налогового контроля в условиях развития цифровой трансформации экономики и своевременного применения технологий больших данных / В.В. Кузьменко, И.А. Шалаев, О.И. Кожанчиков, О.И. Карпова, С.А. Ильминская // Вестник ОрелГИЭТ. – 2021. – № 4 (58). – С. 92-104.

7. Арсланбекова А.З., Мустафаев Р.Э. Актуальные проблемы налогового администрирования // Юридический вестник ДГУ. 2020. – Т. 36, № 4. – С. 69-73.

8. Об оценке арбитражными судами обоснованности получения налогоплательщиком налоговой выгоды: постановление Пленума ВАС РФ от 12.10.2006 № 53. // КонсультантПлюс: справ.-правовая система. Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_63894/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_63894/) (дата обращения: 25.12.2023).

Щербакова Ирина Геннадьевна  
К.э.н., доцент, ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Shcherbakova Irina Gennadievna  
PhD in economics, Associate Professor,  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk,  
Universitetskaya st., 1

Люкин Александр Михайлович,  
Студент, ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск,  
ул. Университетская, 1

Lyukin Alexander Mikhailovich  
Student,  
Udmurt State University  
426034, Russia, Izhevsk,  
Universitetskaya st., 1

### **ОПИСАНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОСТИ ИЗДАНИЯ:**

Интерфейс электронного издания (в формате pdf) можно условно разделить на 2 части.

Левая навигационная часть (закладки) включает в себя содержание книги с возможностью перехода к тексту соответствующей главы по левому щелчку компьютерной мыши.

Центральная часть отображает содержание текущего раздела. В тексте могут использоваться ссылки, позволяющие более подробно раскрыть содержание некоторых понятий.

### **МИНИМАЛЬНЫЕ СИСТЕМНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ:**

Минимальные системные требования: Celeron 1600 Mhz; 128 Мб RAM; Windows XP/7/8 и выше; 8x CDROM; разрешение экрана 1024×768 или выше; программа для просмотра pdf.

### **СВЕДЕНИЯ О ЛИЦАХ, ОСУЩЕСТВЛЯВШИХ ТЕХНИЧЕСКУЮ ОБРАБОТКУ И ПОДГОТОВКУ МАТЕРИАЛОВ:**

Оформление электронного издания : Издательский центр «Удмуртский университет».

Компьютерная верстка: М.Д. Кононыхина

---

Подписано к использованию 24.06.2024  
Объем электронного издания 3,65 Мб  
Издательский центр «Удмуртский университет»  
426034, г. Ижевск, ул. Ломоносова, д. 4Б, каб. 021.  
Тел. +7(3412)916-364 E-mail: [editorial@udsu.ru](mailto:editorial@udsu.ru)

---