

ISSN 2541-8572

*НАУЧНОЕ ОБОЗРЕНИЕ*

# **АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ**

*ПРОФИЛЬНЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ*

**Выпуск № 2(44) 2023,  
включая материалы региональной  
научно-практической конференции  
«Управление изменениями  
в современной экономике бизнеса»  
27 февраля 2023**



оптимус



# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

---

*НАУЧНОЕ ОБОЗРЕНИЕ*

*ВЫПУСК № 2 (44)  
(март – апрель 2023)*

---

*в выпуск включены материалы  
региональной научно-практической конференции*

**«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ  
В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ БИЗНЕСА»**

*27 февраля 2023 г.*

*кафедра «Управление бизнесом и сервисные технологии»*

*ФГБОУ ВО «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)»*



Москва 2023

УДК 33(082)  
ББК 65я5  
А43

А43

**Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт.** Научное обозрение. Выпуск №2(44). – М.: ООО «Оптимус», ООО ИПЦ «Маска», 2023. – 152 с.

В опубликованных трудах отражены результаты научных исследований и теоретических обобщений в области экономики

Научное обозрение предназначено для экономистов, занимающихся проблемами развития экономики России и зарубежных стран – представителей вузовской и академической науки, молодых ученых, аспирантов, магистрантов, студентов, а также сотрудников научно-исследовательских учреждений и практикующих специалистов

Журнал включен в систему РИНЦ

ISSN 2541-8572  
ISBN 978-5-6049949-4-8

© Коллектив авторов, 2023  
© ООО «Оптимус», 2023

---

**Главный редактор:** Смирнова Е.Н.

**Научный редактор:**

**Гурина М.А.**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Государственная, муниципальная служба и менеджмент» Липецкого филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС), г. Липецк

**Председатель редакционной коллегии:**

**Битус Е.И.**, доктор технических наук, профессор, Международный эксперт по работе со странами ЕАЭС, ШОС и ЕС, профессор Кафедры прикладной механики и инжиниринга технических систем ФГБОУ ВО «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)», г. Москва

**Редакционная коллегия:**

**Забайкин Ю.В.**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Управление бизнесом и сервисных технологий» ФГБОУ ВО «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)», чл.-корр. Международной академии менеджмента, профессор «Российской Академии Естествознания» (Международная ассоциация ученых, преподавателей и специалистов), г. Москва

**Капитонова Ю.С.**, кандидат экономических наук, зав. кафедрой «Управление бизнесом и сервисных технологий» ФГБОУ ВО «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)», г. Москва

**Моисеева И.И.**, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, налогообложения и бухгалтерского учета ФГБОУ ВО «Липецкий государственный технический университет», г. Липецк

**Шурупова А.С.**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Государственная, муниципальная служба и менеджмент», зам. директора Липецкого филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС), г. Липецк

**Омельченко О.М.**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Управление бизнесом и сервисные технологии» ФГБОУ ВО «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)», г. Москва

**Новикова Ж.В.**, кандидат технических наук, доцент кафедры Гостиничного бизнеса и индустрии гостеприимства ФГБОУ ВО «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)», г. Москва

**Куликов В.В.**, доктор технических наук, профессор, проректор по учебной работе ФГБОУ ВО «Российский государственный геологоразведочный университет им. Серго Орджоникидзе (МГРИ-РГГРУ)», г. Москва

**Якунин М.А.**, кандидат технических наук, ответственный секретарь приемной комиссии ФГБОУ ВО «Российский государственный геологоразведочный университет им. Серго Орджоникидзе (МГРИ-РГГРУ)», г. Москва

**Плеханов А.Ф.**, профессор, доктор технических наук, г. Москва

**Завьялов Д.В.**, кандидат экономических наук, заведующий кафедрой Предпринимательства и логистики ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва

---

**Заернюк В.М.**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики минерально-сырьевого комплекса ФГБОУ ВО «Российский государственный геологоразведочный университет им. Серго Орджоникидзе (МГРИ-РГГРУ)», профессор «Российской Академии Естествознания» (Международная ассоциация ученых, преподавателей и специалистов), г. Москва

**Зевелева Е.А.**, профессор, кандидат исторических наук, зав. кафедрой гуманитарных наук ФГБОУ ВО «Российский государственный геологоразведочный университет им. Серго Орджоникидзе (МГРИ-РГГРУ)»; доктор исторических наук Сан-Марино, академик «Российской Академии Естествознания» (Международная ассоциация ученых, преподавателей и специалистов), г. Москва

**Шендеров В.И.**, кандидат технических наук, профессор, профессор кафедры производственного и финансового менеджмента ФГБОУ ВО «Российский государственный геологоразведочный университет им. Серго Орджоникидзе (МГРИ-РГГРУ)», г. Москва

**Арсентьев Ю.А.**, кандидат технических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Российский государственный геологоразведочный университет им. Серго Орджоникидзе (МГРИ-РГГРУ)», г. Москва

**Казанцева С.Ю.**, доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры Базовой кафедры торговой политики ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва

**Воронов В.А.**, кандидат технических наук, доцент факультета экотехнологий ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет ИТМО», г. Санкт-Петербург

**Блинов А.М.**, кандидат экономических наук, доцент, директор Центра дополнительного профессионального образования ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский горный университет», г. Санкт-Петербург

**Булгаков П.Е.**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и организации аграрного производства ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный аграрный университет», г. Санкт-Петербург

**Квач Н.М.**, кандидат технических наук, доцент, зам. зав. Кафедрой финансов и бизнес-аналитики ФГБОУ ВО «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», г. Москва

**Мишаков В.Ю.**, доктор технических наук, профессор, зав. Кафедрой коммерции и сервиса ФГБОУ ВО «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», г. Москва

**Костин М.П.**, кандидат экономических наук, г. Москва

**Пирязева Т.В.**, кандидат технических наук, доцент, действительный член общественной организации «Международная Академия информатизации» (МАИ), вице-президент регионального отделения МАИ, г. Москва

**Шоев А.Н.**, кандидат технических наук, доцент, ректор ГОУ «Институт технологий и инновационного менеджмента в городе Куляб», (ИТиИМ), Республика Таджикистан

**Хорошильцев М.И.**, независимый исследователь в направлении «Экономика и управление народным хозяйством», член Института профессиональных бухгалтеров и аудиторов России, Ямало-Ненецкий автономный округ, г. Новый Уренгой

## СО Д Е Р Ж А Н И Е

### МАТЕРИАЛЫ РЕГИОНАЛЬНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ БИЗНЕСА»

	Предисловие	7
Заернюк В.М.	Моделирование рисков при управлении изменениями в горнодобывающей отрасли	8
Московцева Л.В.	HR-технологии и креативный менеджмент в бизнес-среде	12
Омельченко О.М., Лялин А.В.	Моделирование бизнес-процессов в интегрированных корпоративных образованиях агропромышленного комплекса (на примере логистического склада)	17
Ревникова М.Н.	Формирование системы «честное качество» на рынке потребительских товаров	25
Пинкальский М.А.	Повышение энергоэффективности российского промышленного сектора (на примере цементного производства)	31
Жамалов Т.И., Хасцаев И.Р.	Управление устойчивым развитием биотехнологического комплекса региона в системе научно-образовательных центров мирового уровня	38
Белгородский Н.В.	Понятие конкурентоспособности промышленных производств	44
Куканов А.А.	Стратегический маневр некоммерческих организаций по продвижению отечественных товаров в условиях импортозамещения	49
Чжан Юйевань	Инструменты устойчивого развития чайной продукции в Российской Федерации	53
Волков Д.А.	Специфика проблем и анализ актуальных трендов инвестирования производства новых видов эмульсионных жировых продуктов	58
Акиваев Е.А.	Совершенствование организации деятельности торговых сетей посредством инструментария Big Data	65
Глинянов С.В.	Инновационные условия работы с человеческим капиталом в XXI веке в транснациональных корпорациях	71
Смирнов В.С.	Веерные исследования качества как инструмент продвижения отечественной продукции в эпоху санкций	77

Кукреш А.В.	Методика управления финансовыми рисками предприятия	83
Глазунов Д.С.	Кадровая политика компании в условиях цифровизации	90

## **МАТЕРИАЛЫ ВЫПУСКА**

### ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

Алиева Т.М.	Особенности применения процессного подхода в управлении персоналом	95
Шишкова Г.А.	Эффективность бизнес-процессов в цифровой среде	98
Шпортко Ю.В.	Государственная кадровая политика Российской Федерации в части наращивания трудового потенциала	104
Николаева М.А.	Роль кадровых технологий в обеспечении авиационной безопасности	110

### ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

Букач Б.А.	Роль банковского капитала в устойчивом развитии экономики	115
Крайнова И.М., Артыкова С.Н.	Особенности налогового учета в управляющих компаниях	117
Кочубей А.А.	Мониторинг и оценка как функциональные элементы управления общественными финансами в России	120
Ермакова М.Ю.	Предпосылки появления и виды банковских экосистем	125
Шматков А.А.	Возможности и перспективы развития дистанционного банковского обслуживания клиентов в России	129

### ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

Соловьева Л.А.	Экономика России в условиях санкций: риски и перспективы	133
----------------	--	-----

### БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, СТАТИСТИКА

Железняков А.А.	Влияние сбоев в процессе внешнего аудита на банкротство компании	138
Железняков А.А.	Особенности институциональной системы, лежащей в основе аудиторских проверок финансово несостоятельных компаний	143
<b>КРАТКИЕ РЕЦЕНЗИИ НА ОПУБЛИКОВАННЫЕ В ВЫПУСКЕ СТАТЬИ</b>		149

---

## МАТЕРИАЛЫ РЕГИОНАЛЬНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ БИЗНЕСА»

---

---

### ПРЕДИСЛОВИЕ

27 февраля 2023 г. кафедрой «Управление бизнесом и сервисные технологии» ФГБОУ ВО «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)» (г. Москва) была организована и проведена региональная научно-практическая конференция «Управление изменениями в современной экономике бизнеса» с целью создания условий перспективного диалога по наиболее актуальным экономическим направлениям между представителями научной сферы и непосредственных участников производства. Организация и проведение Конференции осуществлялась оргкомитетом во главе с заведующей кафедрой кандидатом экономических наук Капитоновой Ю.С. и кандидатом экономических наук, доцентом Забайкиным Ю.В., при информационной поддержке издательства ООО «Оптимус».

Первоначально предполагалась встреча в рамках круглого стола. Но в процессе подготовки стало понятно, что масштаб и география участников повышает его статус до Конференции – выступали как российские ученые и специалисты, так и представители экономической науки стран СНГ: кандидат технических наук, доцент, проректор по научной работе Крук И.С. и начальник отдела международных связей Гурнович М.Н. (БГАТУ, г. Минск); кандидат технических наук, доцент, ректор ГОУ «Институт технологий и инновационного менеджмента в городе Куляб» (Таджикистан) Шоев А.Н. Активное участие приняли кандидат экономических наук, доцент кафедры производственного и финансового менеджмента ФГБОУ ВО «РГТУ им. Серго Орджоникидзе», генеральный директор ООО «АНСГАР» Лютягин Д.В.; кандидат экономических наук, доцент, директор образовательной программы корпоративного университета ПАО «Газпром» Лапин Д.Г.; международный эксперт по работе со странами ЕАЭС, ШОС и ЕС, доктор технических наук, профессор Битус Е.И. (РОСБИОТЕХ) и др.

Актуальность заявленной на Конференции темы обусловлена современными политико-экономическими переменами, как в России, так и в мире. В рамках общей темы при подготовке мероприятия были выделены направления: «Управление изменениями в биоэкономике, обновление и структурирование бизнес-процессов»; «Управление бизнес-процессами, практики ВРМ»; «Моделирование рисков при управлении изменениями в современном бизнесе»; «HR-технологии при управлении изменениями в бизнесе». Однако в ходе работы Конференции диалог по каждому из них оказался интересным всем участникам. В связи с этим при подготовке материалов Конференции к публикации было решено издавать статьи в рамках ее общей темы, без деления по направлениям. Материалы некоторых выступлений участников Конференции публикуются в специальном разделе профильного экономического журнала «Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт» (издается с декабря 2015 г.). Решение о публикации принимали сами авторы.



**МОДЕЛИРОВАНИЕ РИСКОВ ПРИ УПРАВЛЕНИИ  
ИЗМЕНЕНИЯМИ В ГОРНОДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ**  
**RISK MODELLING IN MANAGING CHANGE  
IN THE MINING INDUSTRY**

**Заернюк В.М.**, д.э.н., профессор  
ФГБОУ ВО «Российский государственный геологоразведочный  
университет имени Серго Орджоникидзе»  
г. Москва

**Zaernyuk V.M.**, Doctor of Economics, Professor  
Sergo Ordzhonikidze Russian State University Prospecting  
Moscow

*Статья посвящена моделированию как прикладному методу, имитирующему поведение реальной системы с использованием символической или математической модели. Показано, что модели, основанные на линейном программировании (LP) и расширениях, наиболее широко используются для моделирования задач оптимизации производства в горнодобывающей отрасли. Автором подчеркнуто, что риски, связанные с оценками параметров подземных рудников, таких как надежность оборудования, геотехнические, рыночные, правовые и экологические риски, огромны. Сделан вывод о том, что двоичное целочисленное линейное программирование может быть использовано для моделирования рисков при управлении изменениями в целях оптимизации производственных процессов в горнодобывающей промышленности.*

*The article is devoted to modeling as an applied method that simulates the behavior of a real system using a symbolic or mathematical model. It is shown that models based on linear programming (LP) and extensions are most widely used to simulate production optimization problems in the mining industry. The author emphasizes that the risks associated with the assessment of the parameters of underground mines, such as the reliability of equipment, geotechnical, market, legal and environmental risks, are enormous. It is concluded that binary integer linear programming can be used to model risks in change management in order to optimize production processes in the mining industry.*

**Ключевые слова:** моделирование, оптимизация, риски, горнодобывающая промышленность

**Keywords:** modeling, optimization, risks, mining industry

Риски представляют неизбежный компонент функционирования различных видов экономических систем, оказывающий сильное воздействие на все стороны их жизнедеятельности, и требующий, соответственно, эффективного управления этими рисками. Этому вопросу посвящены исследования многочисленных авторов, ведущих научный поиск в разных направлениях [1, 2, 3]. Наиболее эффективная система управления рисками имеет своим

обязательным условием информационно-аналитическое сопровождение, центральной частью которого являются оценка и моделирование риска [1].

Теоретико-методологические основы оценки и моделирования рисков включают в себя следующие основные позиции, это: классификация рисков; способы их идентификации; система показателей, описывающих характер риска и уровень создаваемой им опасности; методы построения агрегированных индикаторов риска; методы количественной оценки степени риска; построение экономико-математических моделей риска. В рамках настоящей работы мы будем рассматривать преимущественно вопросы моделирования рисков.

Моделирование – это прикладной метод, который описывает или имитирует поведение реальной системы с использованием символической или математической модели [2, 4]. Моделирование всегда было частью решения проблем и оптимизации во всех аспектах жизни (включая транспорт, энергетику и природные ресурсы, здравоохранение, общественные и военные системы). Моделирование включает в себя систему и модель системы. Компьютерное моделирование стало самым передовым инструментом моделирования, используемым сегодня, из-за его способности моделировать очень сложные системы. Существует множество методов моделирования, которые включают в себя вычислительную гидродинамику, кинематику и динамическое моделирование механизмов и роботов, а также дискретное моделирование событий.

Важным аспектом эксплуатации минеральных ресурсов является реализация осуществимой и оптимальной последовательности добычи. Оптимизация определяется как метод нахождения наилучшего решения в множестве при заданных ограничениях. Оптимизация производственной последовательности в горнодобывающей промышленности заключается в определении осуществимой последовательности добычи, которая максимизирует заявленные цели (например, чистую приведенную стоимость) в течение периода планирования горного предприятия.

Основными аспектами оптимизации горнорудной системы являются проектирование шахт, последовательность производства, выбор и отправка оборудования [6]. Большинство ранних инструментов, используемых в оптимизации шахтной системы, были основаны на методах проб и ошибок. За последние десятилетия были разработаны многочисленные методы, которые делают оптимизацию системы добычи полезных ископаемых более эффективной. К их числу относятся модели принятия решений (в частности, моделирование, математическая оптимизация и точные алгоритмы) для оптимизации параметров проектирования горных предприятий и последовательности добычи минерального сырья. Риск, связанный с входными параметрами, делает последовательность в шахтах помещений и столбов сложной задачей.

Моделирование – это прикладной метод, который описывает или имитирует поведение реальной системы с использованием символической или

математической модели [4]. Моделирование всегда было частью решения проблем и оптимизации во всех аспектах жизни (включая транспорт, энергетику и природные ресурсы, здравоохранение, общественные и военные системы). Моделирование включает в себя систему и модель системы. Компьютерное моделирование стало самым передовым инструментом моделирования, используемым сегодня, из-за его способности моделировать очень сложные системы. Существует множество методов моделирования, которые включают в себя вычислительную гидродинамику, кинематику и динамическое моделирование механизмов и роботов, а также дискретное моделирование событий. Как показал анализ, модели, основанные на линейном программировании (LP) и расширениях, наиболее широко используются для моделирования задач оптимизации производства. Возможность моделирования сложных систем с различными ограничениями делает LP универсальным по сравнению с другими математическими моделями.

Распространенными программами математической оптимизации, используемыми в процессе добычи, являются двоичное целочисленное линейное программирование (BILP) и смешанное целочисленное линейное программирование (MILP).

Риски, связанные с оценками параметров подземных рудников (например, из-за надежности оборудования, геотехнических, рыночных, правовых и экологических рисков), огромны. Одним из таких методов включения неопределенности в традиционную оптимизацию планирования производства на основе LP является стохастический подход к оптимизации, исследованный рядом исследователей [5]. Если ограничения накладываются на переменные решения задачи LP, результирующая задача представляет собой двоичное целочисленное линейное программирование (BILP).

Модель BILP – это целочисленная модель LP, в которой каждая переменная решения может принимать только нулевое или единичное значение. Моделирование многих видов деятельности, связанных с последовательностью добычи полезных ископаемых в виде двоичных целочисленных переменных, подчиняющихся строгим требованиям к последовательности, приводит к большим и сложным задачам.

Кушаванд и др. [7] решили задачу последовательности производства MILP, которая учитывает неопределенность класса и определяет факторы, которые контролируют важность неопределенности. Неопределенность затрат, связанная с риском, была смоделирована как стоимость недостаточного и избыточного производства. Работа определяет компромисс между минимизацией риска и максимизацией NPV.

Из литературы видно, что учет неопределенности в последовательности производства при открытых горных работах продвинулся более значительно по сравнению с подземной добычей. Учет риска при подземной добыче основан на методах, разработанных для методов открытых горных работ [8]. Риски, связанные с добычей полезных ископаемых при подземной добыче,

являются более сложными и в некоторых существенных отношениях отличаются от открытой добычи. Горные инженеры осведомлены об этих рисках (например, геотехнических, экологических, правовых, геологических, ресурсных) и их влиянии на последовательность производства. Поэтому крайне важно расширять границы исследований, включая многочисленные риски, присущие подземной добыче полезных ископаемых.

Выводы. Линейное программирование является одним из основных инструментов оптимизации, используемых в процессе добычи полезных ископаемых. Возможность моделирования сложных систем с различными ограничениями делает LP универсальным по сравнению с другими математическими моделями. Двоичное целочисленное линейное программирование (BILP) может быть использовано для моделирования рисков при управлении изменениями в целях оптимизации производственных процессов в горнодобывающей промышленности.

### Источники:

1. Бородушко И.В. Оценка и моделирование экономических рисков: от теории к практике // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии, 2016. – №4(60). – С.56-61 (Borodushko I.V. Evaluation and modeling of economic risks: from theory to practice // Scientific notes of the St. Petersburg named after V.B. Bobkov branch of the Russian Customs Academy, 2016. – No 4 (60). – P.56-61)
2. Заернюк В.М., Забайкин Ю.В., Сейфуллаев Б.М. Особенности проявления рисков и неопределенности при реализации горных проектов // KANT, 2017. – № 3 (24). – С.130-138 (Zaernyuk V.M., Zabaykin Yu.V., Seyfullaev B.M. Features of the manifestation of risks and uncertainty in the implementation of mining projects // KANT, 2017. – №3 (24). – P.130-138)
3. Орлова Е.В. Имитационное моделирование и управление рисками автотранспортного предприятия // Проблемы анализа риска. – 2018. – Том 15, № 5. – С.46-55 (Orlova E.V. Simulation modeling and risk management of a motor transport enterprise // Problems of risk analysis. – 2018. – Vol. 15, № 5. – P. 46-55)
4. Sokolowski J.A., and Banks C.M. Modeling and simulation fundamentals: theoretical underpinnings and practical domains. John Wiley & Sons, 2010.
5. Goodfellow R., and Dimitrakopoulos R. Algorithmic integration of geological uncertainty in pushback designs for complex multiprocess open pit mines. Mining Technology, 2013. No 122(2), P. 67-77
6. Govinda Raj, M., Vardhan, H., and Rao, Y.V. Production optimisation using simulation models in mines: a critical review. International Journal of Operational Research, 2009. No 6(3), P. 330-359
7. Koushavand B., Askari-Nasab H., and Deutsch C.V. A linear programming model for long-term mine planning in the presence of grade uncertainty and a stockpile. International Journal of Mining Science and Technology, 2014. No 24(4), P. 451-459
8. Carpentier S., Gamache M., and Dimitrakopoulos R. Underground long-term mine production scheduling with integrated geological risk management. Mining Technology, 2015. 1743286315Y-0000000026

**HR-ТЕХНОЛОГИИ И КРЕАТИВНЫЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ В БИЗНЕС-СРЕДЕ  
HR TECHNOLOGIES AND CREATIVE  
MANAGEMENT IN A BUSINESS ENVIRONMENT**

**Московцева Л.В.**, д.э.н., профессор  
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной  
службы при Президенте Российской Федерации», Липецкий филиал  
Липецкая область, г. Липецк

**Moskovtseva L.V.**, Doctor of Economics, Professor  
Russian Presidential Academy of National Economy and  
Public Administration, Lipetsk Branch  
Lipetsk region, Lipetsk

*В статье поднимаются вопросы, связанные с деятельностью HR-менеджеров, а также подразделений в бизнес-организациях, реализующих креативное управление, возможностями их совместной работы, нацеленной на исследование и реализацию творческого потенциала сотрудников. Структура креативных способностей и ее диагностика являются не полностью решенными и сложно структурированными вопросами, что порождает неопределенность диагностического материала; также трудности возникают на этапе выявления креативных сотрудников и использования их потенциальных возможностей в русле практической реализации задач, поставленных бизнес-организацией.*

*The article raises questions related to the activities of HR managers, as well as departments in business organizations that implement creative management, the possibilities of their joint work aimed at researching and realizing the creative potential of employees. The structure of creative abilities and its diagnostics are not fully resolved and complexly structured issues, which gives rise to the uncertainty of the diagnostic material; difficulties also arise at the stage of identifying creative employees and using their potential in line with the practical implementation of the tasks set by the business organization.*

**Ключевые слова:** HR-технологии, креативный менеджмент, предпринимательское мышление, способности к инновациям

**Keywords:** HR technologies, creative management, entrepreneurial thinking, ability to innovate

Постоянство трансформационных процессов в бизнесе повлекло за собой понимание, что человеческие ресурсы могут быть более серьезным фактором успеха в долговременной перспективе работы организации, что в свою очередь, изменило традиционный, привычный функционал сотрудников, либо отвечающих за направление «Персонал» в организации, либо сотрудников специализированных отделов, департаментов и управлений. Этот подход становится все более ответственным за «ответную реакцию» бизнес-организации на происходящие изменения.

Происходит постоянное технологическое расширение поля деятельности кадровых менеджеров. Деятельность HR-менеджеров выходит за рамки привычного алгоритма «набор – отбор – адаптация – обучение и развитие – мотивация – кадровый резерв – увольнение...». Это повлекло за собой также и терминологические изменения, к привычным терминам как кадровый менеджмент, кадровая политика, добавляются аббревиатуры HR-менеджмент, HR-менеджер, HR-технологии.

Технологии HR дополняют традиционную кадровую работу и на сегодняшний день сформированы и действуют 3 основных варианта работы с персоналом:

1. Традиционный, привычный формат, когда функционал отдела кадров сосредоточен на технологическом оформлении официальных документов;
2. Использование новых технологий HR формата (изучение резюме; тестирование, анкетирование, специализированное собеседование и т.д.) во внутриорганизационном управлении;
3. Мотивационное письмо, привлечение Assessment center или центра оценки, т.е. консалтинговое агентство для поведенческого и психометрического тестирования, серия интервью с HR менеджерами компании и консалтинговой фирмы [1, 3].

Более широко начинают использоваться Digital HR технологии: мобильные технологии, чат-боты, аудио-боты. Добавляются новые направления работы HR, например управление результативностью.

Конечно, эти нововведения, в первую очередь происходят в крупных бизнес-организациях, многофункциональных, производственных, финансовых структурах, в этих случаях акцент делается на формировании соответствующей организационной структуры и приданием ей должностных позиций с функционалом.

Однако и в организациях, относящихся по размерам к сегменту среднего и малого предпринимательства, часть этого функционала может быть передана руководителю высшего звена или одному из его непосредственных заместителей.

Хотелось бы отметить, что, несмотря на все нововведения и изменения в стратегических и тактических подходах к самому процессу управления человеческими ресурсами, специализированные отделения, вслед за топ-менеджментом организации сталкиваются с несколькими темами, которые требуют разграничения в практической деятельности. Некоторые из них привычны и в отношении них разработаны стандартные или индивидуализированные технологии работы, но другие являются, что называется, «terra incognita» – землей неизведанной.

Итак, основания для разграничения деятельности HR:

1. Кадровые управленческие процессы по отношению к сотрудникам, выполняющих стандартный функционал в организации;
2. Кадровые управленческие процессы в отношении сотрудников творческих (проектных) подразделений, в т.ч. происходит разработка новых про-

дуктов или модификация свойств уже выпускаемой товарной линейки и т.д.;

3. Кадровые управленческие процессы в отношении тех сотрудников, которые способны создавать совершенно новые идеи, идеи будущего, создающие товары или их свойства, аналогов которых в настоящем, в данной отрасли не существует.

Поскольку в каждой организации существует масса стандартизированных операций, как на производственном уровне, так и на управленческом, то относительно креативных сотрудников возникают правомерные вопросы.

Первая группа вопросов: насколько организации необходимы креативные сотрудники, в каких случаях, при каких условиях?

4. Обратим внимание на рассуждение, приведенное в книге Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов, авторами которой являются О. Гассман, К. Франкенбергер, М. Шик: «Инновационная деятельность является первостепенной задачей любого менеджера. Осуществление банального контроля за повседневными операциями не оправдывает высоких зарплат, получаемых руководителями. Стимулирование и осуществление инновационного процесса – вот что отличает настоящего лидера от администратора – исполнителя. Таким лидерам нужно предпринимательское мышление и способности к инновациям». Данные авторы отмечают необходимость для менеджеров быстро развивающихся компаний таких способностей как предпринимательское мышление и способности к инновациям» [2].

Вопрос 2: насколько при отборе персонала и дальнейшим кадровом продвижении учитываются креативные способности сотрудника?

Вопрос 3: если при кадровом продвижении учитывать креативные способности, такого рода потенциал сотрудника, то каким образом это официально подтвердить?

Проведенный анализ документальных и научных источников, примеры успешных практик бизнес-структур, позволяют сформировать «в первом приближении к решению» таблицу «пересечений» специфики функционала от стандартного до инновационного и возможности объективной диагностики креативных способностей и их проявлений для специалистов HR (табл.1).

**Таблица 1. Возможности выявления креативных способностей сотрудников организации**

№		Возможности реализации креативных способностей, навыков, компетенций в работе	Возможности использования HR-технологий по выявлению креативных сотрудников
1.	Сотрудники, выполняющие стандартный функционал в организации	минимально	результаты тестирований на наличие креативных способностей
2.	Сотрудники творческих (проектных) подразделений, в т.ч.	средний уровень	результаты тестирований на наличие креативных

	разработка новых или модификация свойств уже выпускаемой товарной линейки и т.д.		способностей; оценка достижений;
3.	Сотрудники, которые способны создавать совершенно новые идеи, идеи будущего, создающие товары или их свойства, аналогов которых в настоящем, в данной отрасли, не существует	максимально	результаты тестирований на наличие креативных способностей; оценка достижений

Вопрос 4: Существует ли понимание того, что способность к инновационной деятельности, креативные способности сотрудников и талант сотрудников есть одно и то же с точки зрения работодателя, с точки зрения необходимого компании функционала?

5. Так, по мнению руководителя магистерской программы «Креативный менеджмент», профессора С.Н. Яшина, среди необходимых компетенций для «менеджеров нового поколения» должны стать в том числе: умения разрабатывать концепции и идеи новых продуктов, услуг и технологий с использованием методов теории решения изобретательских задач (методов: «мозгового штурма», «морфологического анализа», «фокальных объектов»)» [4].

То есть, можно констатировать, что в терминах, представленных в вопросе 4 есть сходство, которое сводится к способности к новационной деятельности, а с другой стороны, сама новационная деятельность может проявляться в конкретном содержании деятельности различного направления.

6. Но... как пишут в статье «Проблемы при реализации креативного менеджмента в организации» Р.Р. Альмяшев и С.В. Келейникова: «Наибольшей проблемой становится реализация креативности в рамках компетенций персонала и их внедрение в бизнес-процессы, что представляется гораздо более трудным, чем организация процедуры генерации идей» [5].

Таким образом, вопросы, связанные с нечетким пониманием того, что подразумевают под необходимой для организации креативностью сотрудников; вопросами, связанными с диагностикой данных способностей; организацией такой диагностики; внедрением данных процедур во внутриорганизационный менеджмент компании или передачу их реализации в консалтинговые или исследовательские центры переходят в «зону ответственности» креативного менеджмента компании.

Креативный менеджмент или соответствующие функциональные структуры решают вопросы и ответственны за перевод способностей и возможностей в плоскость конкретных новационных решений и результатов. На этом этапе важна интеграция внутриорганизационных подразделений,



таких как HR и подразделений по развитию, либо ответственных лиц за данные направления. В соответствии в теми целями, которые ставят перед собой компания, представители отделов (управлений, департаментов) используют современные технологии как инструмент раскрытия креативных возможностей сотрудников: различные разновидности мозговых штурмов; тренинги и деловые игры, анализ кейсов (проблемных ситуаций), разработка сценариев развития событий для решения новационных организационно-управленческих, технологических или технических задач.

Эффективный отбор, продвижение и использование в рамках бизнес-организации креативного персонала является для российской практики относительно новым трендом. Этот вид организационно-управленческой деятельности требует и более четкого понимания требуемой для компании типа креативности, и новых диагностических материалов, и взаимодействия различных функциональных подразделений бизнес-структур.

### **Источники:**

1. Глинкина О.В. HR технологии в современной России // Современные технологии управления – 2015. – № 8 (56). – С. 9-12 (Glinkina O.V. HR technologies in modern Russia // Modern management technologies – 2015. – № 8 (56). – P. 9-12)
2. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов / О. Гассман, К. Франкенбергер, М. Шик // пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016 – 415 с. (Gassman O., Frankenberger K., Shik M. Business models. 55 best templates / O. Gassman, K. Frankenberger, M. Schick // transl. from English. – М.: Alpina Publisher, 2016 – 415 p.)
3. Егоршин А.П., Гуськова И.В., Серебровская Н.Е., Марики В.В. Управление креативным персоналом как важнейшее направление развития предпринимательства / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова, Н.Е. Серебровская, В.В. Марики // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 5-1. – С.66-73. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=46>. (Egorshin A.P., Guskova I.V., Serebrovskaya N.E., Mariko V.V. Management of creative personnel as the most important direction in the development of entrepreneurship // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2019. – No. 5-1. – P. 66-73. – [Electronic resource]. – URL: <https://vaael.ru/en/article/view?id=46>)
4. Яшин С.Н. Актуальность открытия новой магистерской программы «креативный менеджмент» в ННГУ ИМ. Н.И. Лобачевского / С.Н. Яшин, С.А. Борисов, И.А. Кулагова, Н.А. Салмина, А.А. Иванов // В сборнике: Развитие современного образования в контексте педагогической компетентности. Материалы III Всероссийской научной конференции с международным участием. ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова». – Чебоксары, 2023. – С.304-307 (Yashin S.N. The relevance of the opening of a new master's program «Creative Management» at UNN IM. N.I. Lobachevsky / S.N. Yashin, S.A. Borisov, I.A. Kulagova, N.A. Salmina, A.A. Ivanov // In the collection: The development of modern education in the context of pedagogical competence. materials of the III All-Russian scientific conference with international participation. FSBEI HE «Chuvash State University named after I.I. I.N. Ulyanov». – Cheboksary, 2023. – P.304-307)
5. Альмяшев Р.Р. Проблемы при реализации креативного менеджмента в организации / Р.Р. Альмяшев, С.В. Келейникова // Studium. – 2014. – №4-2 (33). – С.2 (Al'myashev R.R. Problems in the implementation of creative management in an organization / R.R. Almyashev, S.V. Keleynikova // Studium. – 2 014. – N o. 4-2 (33). – P.2)

**МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ  
В ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ  
ОБРАЗОВАНИЯХ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА  
(НА ПРИМЕРЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО СКЛАДА)  
MODELING OF BUSINESS PROCESSES IN INTEGRATED  
CORPORATE FORMATIONS OF AGROINDUSTRIAL COMPLEX  
(ON THE EXAMPLE OF A LOGISTICS WAREHOUSE)**

**Омельченко О.М.**, к.э.н., доцент

Международный институт управления бизнесом  
ФГБОУ ВО «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)»  
г. Москва

**Лялин А.В.**, Президент Российского союза пекарей,  
Управляющий ГК «DeLavant»  
Владимирская область, г. Владимир

**Omelchenko O.M.**, Candidate of Economics, Associate Professor  
International Institute of Business Management of the  
Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH)  
Moscow

**Lyalin A.V.**, President of the Russian Union of Bakers,  
Managing Director of DeLavant Group  
Vladimir region, Vladimir

*Проведенное исследование определяет критерии установления взаимосвязи параметров моделирования бизнес-процессов и конкретных результатов, зависящих от них учета факторов содержания процесса моделирования. Сделан вывод, что эту взаимосвязь можно рассматривать как неотъемлемую часть почти всех основных концепций и инструментариев менеджмента управления бизнес-процессами, что особенно актуально при моделировании процессов в интегрированных корпоративных образованиях. Сделанные в ходе исследования выводы могут быть использованы для оптимизации управления изменениями при внедрении методик инцидентного риск-моделирования в практике BPM, независимо от структуры и формы собственности организации.*

*The conducted research defines the criteria of establishing the relationship between the parameters of business process modeling and the results, which depend on the influence factors when applying the method of incident description. It is concluded that this relationship can be regarded as an integral part of almost all of the basic concepts and tools of management of business processes, which is especially important when modeling processes in integrated corporate entities. The conclusions drawn in the study can be used to optimize change management in the implementation of incident risk modeling techniques in the practice of WRM, regardless of the structure and form of ownership of the organization.*

**Ключевые слова:** инцидентное риск-моделирование, интегрированные корпоративные образования АПК, управление бизнес-процессами, процесс, менеджмент, BPM

*Keywords: incidental risk modeling, integrated corporate formations of agro-industrial complex, business process management, management, RPM*

Современные геополитические вызовы приводят к проблемам растущих затрат и растущей агрессивной конкуренции за рынки, быстрому изменению технологий, и вызывают острую необходимость повышения эффективности функционирования отраслевых интегрированных корпоративных образований агропромышленного комплекса (АПК), за счет применения практик непрерывных улучшений управления бизнес-процессами [2].

Чтобы эффективно управлять бизнес-процессами в современной интегрированной корпоративной структуре, необходимо сначала разобраться с понятием «процесс» [3,4]. Бизнес-процесс определяется как логически завершенная цепочка взаимосвязанных и повторяющихся видов деятельности, в результате которых ресурсы предприятия используются для переработки объекта (физически или виртуально) с целью достижения определенных измеримых результатов или создания продукции для удовлетворения внутренних или внешних потребителей [1]. В качестве клиента бизнес-процесса может выступать другой бизнес-процесс. В цепочку обычно входят операции, которые выполняются по определенным бизнес-правилам. Под бизнес-правилами понимают способы реализации бизнес-функций в рамках бизнес-процесса, а также характеристики и условия выполнения бизнес-процесса. Составляющие бизнес-процесс действия могут выполняться людьми (вручную или с применением компьютерных средств или механизмов) или быть полностью автоматизированы. Порядок выполнения действий и эффективность работы того, кто выполняет действие, определяют общую эффективность бизнес-процесса. Задачей каждого предприятия, стремящегося к совершенствованию своей деятельности, является построение таких бизнес-процессов, которые были бы эффективны и включали только действительно необходимые действия.

Под моделированием понимают процесс построения модели как некоего представления (образа) оригинала, отражающего наиболее важные его черты и свойства, с отсутствующими проблемами гибенерации. Базовой целью моделирования бизнес-процессов является описание реального хода бизнес-процессов компании [5]. При этом необходимо определить, что является результатом выполнения процесса, кем и какие действия выполняются, каков их порядок, каково движение документов в ходе выполнения процесса, а также насколько процесс надежен (вероятность неудачного выполнения) и как он может быть расширен/модифицирован в будущем [11]. Для изучения моделирования бизнес-процесса нами принято, что существующие системы управления бизнес-процессами, в рамках всеобщей системы управления качеством – TQM, «сквозным» образом взаимодействуют в общей системе управления BPM [10,11].

Мы считаем, что моделирование бизнес-процессов недостаточно описано в теории и инструментарии управления BPM применительно к АПК и

практически никогда не стандартизируется в процесс управления бизнесом, создавая зависимость от уровня компетенций менеджмента.

Методология моделирования включает в себя последовательность действий, которые необходимо выполнить для построения модели, т.е. процедуру моделирования, и применяемую нотацию (язык). Наиболее популярными методологиями языкового бизнес-моделирования являются ARIS и IDEF0.

Для определения задач бизнес-моделирования мы предлагаем использовать общую схему действий для построения процесса (рис. 1):

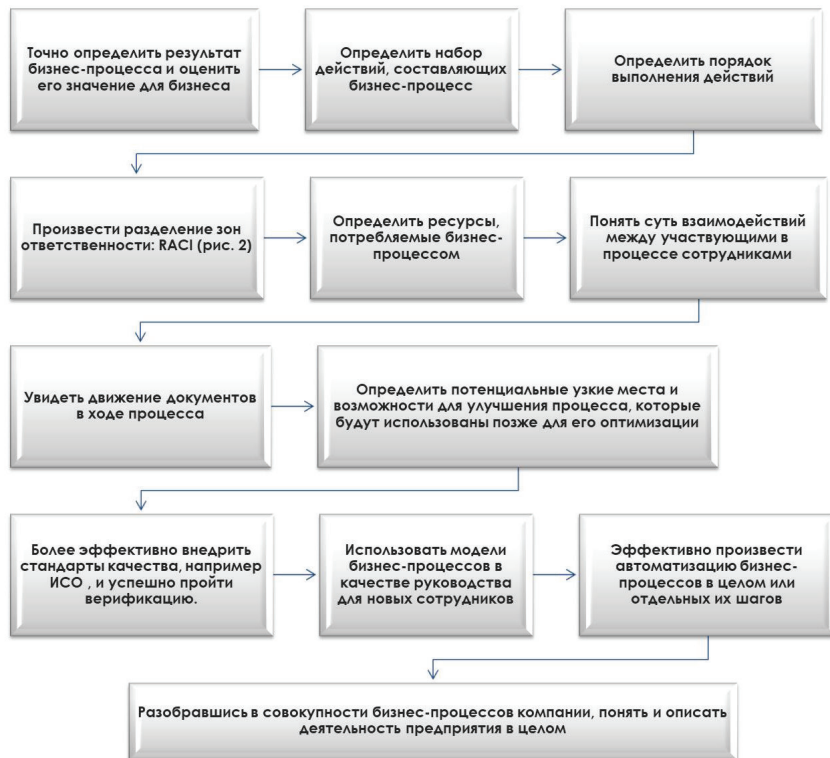


Рис. 1. Элементы модели бизнес-процесса

Практическую часть реализации методики моделирования предлагает-ся внедрять с применением инструментария RACI (рис. 2).

Для моделирования нами предлагается простая композиционная методика-цепочка процессов, управляемая событиями, блоки IDEF0 и диаграммы вариативной деятельности, основанная на функциональном подходе, где главным структурообразующим элементом является функция (бизнес-функция, действие, операция), и система представляется в виде иерархии взаимосвязанных функций, состоящих из набора вариативных комбинаций, схематически описать которую можно и не используя языковое моделирование, но понимая простую комбинацию набора действий (рис. 3, 4).

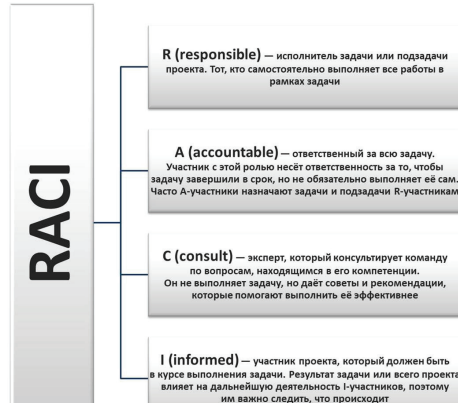


Рис. 2. Управление бизнес-процессом в команде с инструментарием RACI

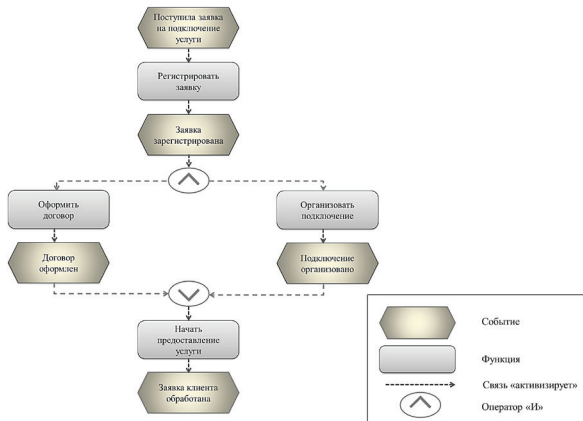


Рис. 3. Визуализация компонентов модели моделирования

Предлагаемая нами методика функционального моделирования определяет действия как в цепи последовательных функций, так и посредством представления в виде функционального блока (рис. 2), имеющего четыре параметра входа сторон:

- левая – вход, входящие в левую грань стрелки изображают данные или объекты, изменяемые в ходе выполнения бизнес-функции;
- правая – выход, выходящие из правой грани стрелки изображают данные или объекты, появляющиеся в результате выполнения бизнес-функции;
- верхняя – управление, входящие в верхнюю грань стрелки изображают правила и ограничения, согласно которым выполняется бизнес-функция;
- нижняя – механизм, входящие в нижнюю грань стрелки изображают ресурсы, необходимые для выполнения бизнес-функции, но не изменяемые ею (например, оборудование, людские ресурсы и т. п.).

В роли объектов при моделировании бизнес-процессов компании мы предлагаем использовать конкретные предметы или реальные сущности,

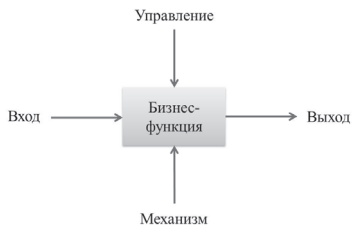


Рис. 4. Визуализация компонентов модели моделирования

простых функций, которые сами в свою очередь могут быть подвергнуты декомпозиции. Представляя функции графически, в виде блоков, можно как бы заглянуть внутрь блока и детально рассмотреть ее структуру и состав (рис. 5).

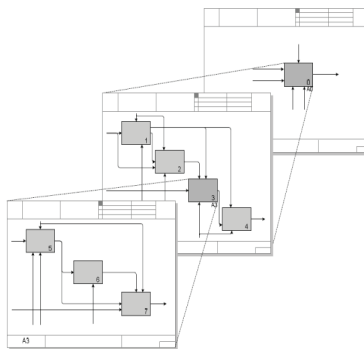


Рис. 5. Принцип декомпозиции в модели

например, клиент, заказ, услуга и т.п. Каждый объект характеризуется набором атрибутов, значения которых определяют его состояние, а также набором операций для проверки и изменения этого состояния. В соответствии с принципом функциональной декомпозиции сложная бизнес-функция может быть представлена в виде совокупности составляющих ее более

Для демонстрации прикладного моделирования нами предложен процесс регистрации индивидуальной сделки в процессе управления логистическим комплексом предприятия FMCG Food, с организацией центрального склада и статично-динамичным потоком прихода-реализации (50:50) при управлении системами транзакционного учета, аналогичных WMS Sevko и Ахарта. Для визуализации приведены схемы бизнес-процессов управления приходным (рис. 6) и расходным складами (рис. 7).

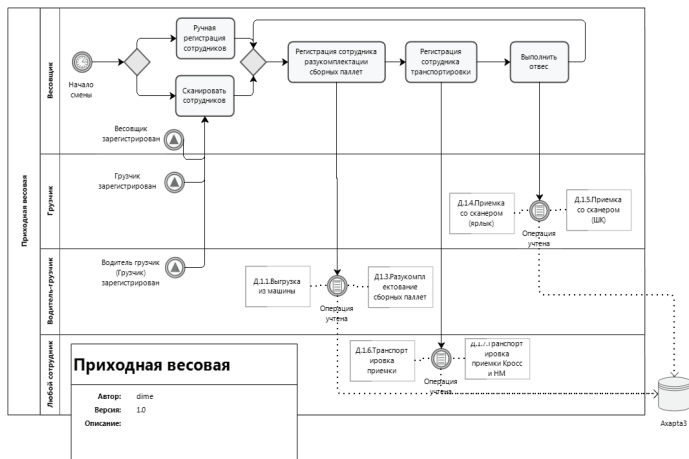


Рис. 6. Общая схема бизнес-процесса приходного склада

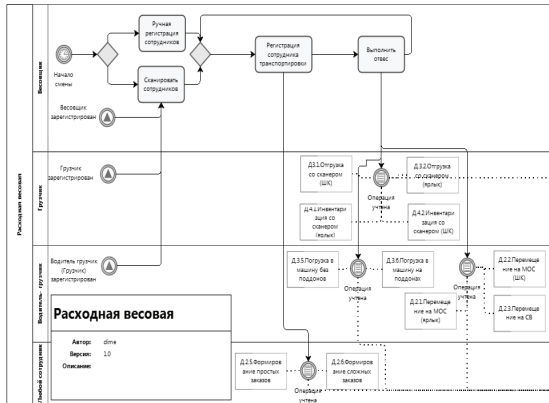


Рис. 7. Общая схема бизнес-процесса расходного склада

При этом фактический бизнес-процесс может быть детализован (рис. 8)



Рис. 8. Детализация бизнес-процесса «Транспортировка приемки»

Важной частью построения модели бизнес-процесса является исследование аспектов его эффективности. Сюда входят использование ресурсов, время выполнения работ сотрудниками, возможные задержки и простои. Необходимо разработать систему показателей, или метрик, для оценки эффективности процесса. Частично в качестве метрик могут быть взяты используемые в компании KPI (Key Performance Indicator), однако могут потребоваться и дополнительные характеризующие рассматриваемый процесс показатели. При моделировании определяются бизнес-цели, в достижение которых вносит свой вклад моделируемый процесс [4, 7, 8]. Следует различать понятия бизнес-цели и результата процесса. Каждый бизнес-процесс должен иметь как минимум один результат и быть направлен на достижение хотя бы одной бизнес-цели. Например, результат процесса «Исполнение заказа на транспортировку» можно определить, как «Получение подтверждения о приемке паллета после транспортировки ТСД», тогда как бизнес-цели, которые преследуются при выполнении данного процесса, могут включать «Обеспечение минимального времени исполнения заказа» и «Обеспечение минимального процента рекламаций». Для определения целей следует обратиться к бизнес-стратегии компании. Необходимо выявить события, которые могут прервать ход процесса. В случае прерывания мо-

жет потребоваться описать инцидент и снова вернуться на этап сбоя. Для этого следует определить логику компенсирующих действий для каждого прерывающего события. Моделирование процессов играет существенную роль при общем процессе стратегического планирования, так, например, функциональное моделирование может вестись с целью проведения хронометражных наблюдений в целях расчета нормы времени, например, для установления персональных расценок на технологическую операцию «Применка с ТСД (ШК)» (рис. 9).

Наименование операции	Ед. изм.	Объём, кг	Кол-во паллет	Время выполнения операции		Часовая тарифная ставка (из расчета совокупного дохода 40000руб.)	Расценка за ед., руб.	Часовая тарифная ставка (из расчета совокупного дохода 50000руб.)	Расценка за ед., руб.
				мин.	час.				
Транспортировка приемки	поддон	7 599	31	1,74	0,0290	137,46	3,043	149,59	4,1
		255	1	1,18	0,0197				
		386	1	1,65	0,0275				
		380	1	1,17	0,0194				
		397	1	1,82	0,0303				
		318	1	2,60	0,0433				
		326	1	2,80	0,0467				
		219	1	2,12	0,0353				
		397	1	2,50	0,0417				
		316	1	1,27	0,0211				
		366	1	1,73	0,0289				

Рис. 9. Пример описания технологической операции

На этапе моделирования должны быть получены следующие результаты (рис.10)

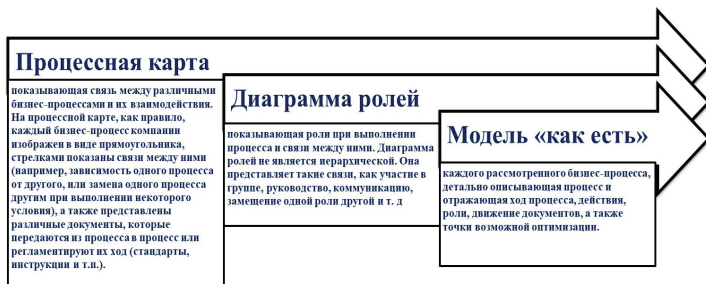


Рис. 10. Этапы моделирования

Предлагаемая нами методика моделирования в интеграции с ВРМ – это подход к управлению бизнес-процессами в АПК, который рассматривает функционирование организации как сеть взаимосвязанных, прогнозируемых и управляемых бизнес-процессов. Используя этот подход для повышения динамичности в постоянно меняющейся среде, компании интегрированного типа, стремящиеся к реализации эффективных рыночных механизмов управления компанией, частично или полностью могут изменить традиционные иерархические организационные структуры департаментизации, сфокусировавшись на процессах [6, 9, 10]

Рассмотренные в данной статье определения и процессы помогают определить место предлагаемой методики моделирования в общем процессе



управления интегрированными корпоративными образованиями в отраслях агропромышленного комплекса (АПК), грамотно и функционально назначать команды проекта (RACI) и создавать возможности для эластичной оптимизации [12]. Проведённое исследование позволяет сделать вывод, что предлагаемая методика моделирования бизнес-процессов может быть интегрирована в цифровую среду компании, например, в среду моделирования и управления ELMA – управление бизнесом по стандарту BPMN. Используя цифровые решения, команды процесса, отрабатывают все этапы моделирования и далее эти диаграммы загружаются в компьютерную систему и становятся исполнимыми, то есть программа позволяет отследить и проконтролировать исполнение бизнес-процессов в реальной практике работы предприятия. Но даже не имея цифрового ресурса, можно использовать принципы Канбан детализации для мониторинга исполнения несложных процессов.

Проведенные исследования и сделанные выводы могут быть полезны для организаций, внедряющих системы процессного управления менеджмента с BPM в системы и инструменты менеджмента.

#### **Источники:**

1. Омельченко О.М., Богомолова И.П. Совершенствование системы управления в интегрированных структурах // Экономика и предпринимательство. – 2013. – №12. – Ч. 3 (41-3). – С. 611-614
2. Vascou Pascal, Cedric Michel, Georges Habchi, and Magali Pralus. From quality management system (QMS) to lean quality management system (BQMS) // The TQM Journal. – 2018. №30. – P.20-42. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TQM-06-2016-0053/full/html>
3. Bashan, Aviva, and Amos Notea. A hierarchical model for quality management systems in global organizations. International Journal of Quality and Reliability Management 2018 35: 1380-98. [CrossRef].
4. Шагохина Н.М., Омельченко О.М., Кононова А.В. Совершенствование управления предприятиями АПК // В сборнике: Материалы LVI отчетной научной конференции преподавателей и научных сотрудников ВГУИТ за 2017 год. Часть 3. под ред. С.Т. Антипова. – Воронеж: Воронеж. гос. ун-т инж. технол., 2018. – С.219
5. Омельченко О., Капитонова Ю. Установление многофакторных связей управления бизнес-процессами и процесса управления качеством в интегрированных корпоративных образованиях в контексте цифровой трансформации // Вестник МФЮА. – 2023. – №1.
6. Yulia Kapitonova, Vadim Vakulyuk, Oleg Omelchenko. Audit methodology for middle and lower-level managers of a transport company. E3S // Web of Conferences 376, 05008 (2023) – [Electronic resource]. – URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337605008> ERSME-2023 [https://cloud.mail.ru/attaches/16829485280870214922%3B0%3B1?folder-id=4&x-email=ol\\_omelchenko%40mail.ru&cvg=f](https://cloud.mail.ru/attaches/16829485280870214922%3B0%3B1?folder-id=4&x-email=ol_omelchenko%40mail.ru&cvg=f)
7. Dumas, Marlon, Marcello La Rosa, Jan Mendling, and Hajo A. Reijers. 2018. Fundamentals of Business Process Management. Berlin: Springer. <https://www.dbooks.org/fundamentals-of-business-process-management-3662565099/>
8. Богомолова И.П., Василенко И.Н., Омельченко О.М. Оценка эффективности формирования интегрированных образований на основе экономико-математической модели // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2018. – Т.80, № 2 (76). – С.375-381
9. Martinez, Felipe. Process excellence is key to digitalization. Business Process Management Journal 201925:1716-33. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-08-2018-0237/full/html>

10. Омельченко О.М., Василенко И.Н., Богомолов А.В. Совершенствование управления интеграционно-кооперационными процессами АПК в контексте обеспечения сбалансированного развития // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2018. – Т.15, №7. – С.46-55
11. Javidroozi, Vahid, Hanifa Shah, and Gerald Feldman. A system for dealing with business process changes in enterprise system integration. Journal of Business Process Management 26:463-88. J. Risk Financial Manag. 2020, 13, 225. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-03-2019-0128/full/html>
12. Омельченко О.М. Реинжиниринг предприятий перерабатывающей промышленности на примере ЗАО «Воронежская хлебная компания» // Экономика и предпринимательство. – 2014. – №1-2 (42). – С.612-616

УДК 339.13.024

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ «ЧЕСТНОЕ КАЧЕСТВО»  
НА РЫНКЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ  
FORMATION OF THE «FAIR QUALITY» SYSTEM  
IN THE CONSUMER GOODS MARKET**

**Ревникова М.Н.**, аспирант

Научный руководитель: **Печеная Л.Т.**, д.э.н., доцент  
ФГБОУ ВО «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)»  
г. Москва

**Revnikova M.N.**, Graduate Student

Scientific supervisor: **Pechenaya L.T.**, Doctor of Economics, Associate Professor  
Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH)  
Moscow

*В статье обоснована актуальность и необходимость цифрового товарного учета в России, целями формирования которого являются: обеспечение транспарентности рынка, сокращение объемов контрафактных товаров и нивелирование поставок фальсифицированной продукции. Программа «Честный знак» играет важную роль в системе цифровой прослеживаемости и маркировки, трансформирует бизнес-процессы жизненного цикла товаров, обеспечивая производителям конкурентное преимущество на рынке. В работе рассмотрены вопросы в аспекте взаимосвязи программы устойчивого развития реального сектора отечественной экономики с концепцией четвертой промышленной революции «Индустрия 4.0». Результаты исследования позволяют облегчить компаниям процессы трансформирования и цифровизации всего комплекса операций, улучшить системы планирования и прогнозирования деятельности, правильно расставить приоритеты при выборе наиболее актуальных путей развития бизнеса, включая формирование ассортимента товаров.*

*The article substantiates the relevance and necessity of digital commodity accounting in Russia, the objectives of which are: ensuring market transparency, reducing the volume of counterfeit goods, and leveling the supply of counterfeit*

*products. The program «Chestny Znak» plays an important role in the system of digital traceability and labeling, transforms business processes in the life cycle of goods, providing manufacturers with a competitive advantage in the market. The paper considers the issues in the aspect of the relationship of the program of sustainable development of the real sector of the domestic economy with the concept of the fourth industrial revolution «Industry 4.0». The results of the study will make it easier for companies to transform and digitalize the entire set of operations, improve systems for planning and forecasting activities, and correctly prioritize the most relevant ways of business development, including the formation of the product range.*

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, цифровая трансформация, честный знак, цифровая маркировка, продовольственные товары, мониторинг

**Keywords:** sustainable development, digital transformation, fair mark, digital marking, food products, monitoring

Рост населения планеты и возникновение новых эпидемий представляют серьезную угрозу для глобальной продовольственной безопасности. В этой связи для удовлетворения глобального спроса на продовольствие необходимы инновационные решения, направленные на обеспечение безопасности и сохранности продуктов питания в условиях быстро меняющейся экономической среды. Научный прогресс четвертой промышленной революции Индустрии 4.0 создал предпосылки для активного ежегодного внедрения в отрасли и подотрасли пищевой промышленности новейших, в том числе цифровых технологий. Ключевыми инструментами научно-технического прогресса являются автоматизация и роботизация процессов, внедрение интеллектуальных транспортных средств, создание информационных систем, освоение технологий машинного обучения и аналитики больших баз данных. Интегрирование наилучших достижений в единой системе становится драйвером решения современных жизненно важных проблем в пищевой промышленности. Важным элементом данной системы, способствующим преобразованию производства и потребления в различных секторах экономики (включая сферы производства продовольствия и сельское хозяйство), а также достижению целей устойчивого развития (далее ЦУР), становятся Технологии Индустрия 4.0.

В этой связи проблема устойчивого развития оказалась в центре внимания отечественных и зарубежных ученых и международных организаций. Для решения проблемы голода и недоедания в мировом масштабе основным вопросом Организации Объединенных Наций является: «Возможность обеспечения достаточного количества продовольствия для растущего населения планеты, при этом нанесении вреда экосистемам Земли». Данная проблема была продекларирована на Продовольственном саммите ООН (2021 г.) в рамках рубрики «Повестка дня для устойчивого развития 2030» [1]. С этой целью были сформулированы и провозглашены рекомендации

для всех стран по реализации стратегий развития, способствующие экономическому росту, три из которых, касаются пищевой промышленности:

1) обеспечение всеобщего доступа к безопасной и качественной (питательной) пище;

2) переход к устойчивым моделям потребления;

3) разработка и расширение экологически чистых методов производства.

Учитывая высокую значимость системы продовольственного обеспечения, которую можно описать как адаптивный механизм, ориентированный на то, чтобы прокормить растущее население, демонстрирующий сложную динамику и подверженный влиянию большого числа факторов. Продовольственная система, как и любая другая, имеет необходимые, сопровождаемые адекватным информационным обеспечением, входы (природные и сельскохозяйственные ресурсы) и выходы (готовая продукция, полуфабрикаты). В ее состав входят все процессы, производственной инфраструктуры и участники, задействованные на каждом уровне агропродовольственного обеспечения, начиная с поставок ресурсов сельского, лесного, рыбного хозяйства; производства и переработки сырья, заканчивая распределением, потреблением и утилизацией продуктов питания и упаковки. К основным элементам, формирующим продовольственную систему, относятся: потребительский спрос, цепочки поставок сельскохозяйственного и иного сырья, готовой продукции, рыночная (агропродовольственная) среда, инновации.

Современная продовольственная система преимущественно ориентирована на массовое производство товаров, обусловленное потребностями населения. В стремлении обеспечить более полный и широкий доступ населения к продовольствию, предприятия пищевой промышленности стремятся повысить свою конкурентоспособность за счет использования современных технологий и обеспечить высокое качество и доступные цены. Рост конкурентоспособности достигается путем выполнения следующих условий:

- во-первых, обеспечение высокого стабильного качества;
- во-вторых, использование гибкой ценовой политики;
- в-третьих, применение обоих вариантов для доминирования на рынке.

Устойчивое развитие – это переход объекта из текущего качественного состояния в новое, более совершенное, чему способствуют цифровые технологии. Цифровизация создает предпосылки для освоения инновационных технологий и систем управления качеством, способствуя тем самым совершенствованию стратегического управления.

В современных геополитических условиях усиливается взаимосвязь внешнего и внутреннего рынка и все более важное значение приобретают проблемы безопасности и подлинности продовольствия. Прежде всего, это касается предупреждения и пресечения несоблюдения запрета Евразийского экономического союза (ЕАЭС) на ввоз «санкционной продукции» через таможенные границы [2]. Мониторинг поставок импортных товаров на внутренний рынок возложен на Федеральную таможенную службу (ФТС)

Российской Федерации, целями которого являются выявление умышленных нарушений и недочетов в таможенных декларациях безответственных участников внешнеэкономической деятельности, а также предотвращение и пресечение оборота контрафактной и фальсифицированной продукции, которая не только наносит ущерб экономике, но и ставит под угрозу здоровье и жизнь граждан.

Отследить движение товаров от производителя до потребителя или от таможенной границы до розничного продавца на внутреннем рынке сложно без особой системы контроля. Для решения данной проблемы в России в 2018 г. принята «Единая государственной системы идентификации, цифровой маркировки и прослеживаемости товаров «Честный знак» (ЧЗ) [3]. Согласно постановлению Правительства РФ (№ 620п от 03.04.2019 г.) администрирование национальной информационной системы мониторинга распространения товаров, подлежащих обязательной маркировке, возложено на Центр развития перспективных технологий (ЦРПТ).

Процесс маркировки товаров осуществляется путем формирования и нанесения средств идентификации на товары в местах их производства, упаковки и хранения. Внедрение маркировки в систему мониторинга «ЧЗ» предусматривает обязательную регистрацию участников рынка (производителей/импортеров, оптовых и розничных торговцев, предприятий общественного питания и др.) с помощью квалифицированной электронной подписи (далее КЭП), последующие ввод и вывод маркированных товаров посредством электронного документооборота (далее ЭДО). Система «ЧЗ» содержит инструкции и видеоуроки по настройке процесса маркировки для каждой категории товаров и сроки начала процедуры прослеживания. Для облегчения данной процедуры ЦРПТ опубликовано бесплатное программное обеспечение «Маркировка. Просто» для малого и среднего бизнеса [5].

Список товаров, подлежащих обязательной маркировке, с 2019 г. стал стремительно расширяться. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 апреля 2018 г. № 792 утвержден перечень отдельных товаров, подлежащих обязательной маркировке средствами идентификации. С момента вступления в силу обязательной маркировки участники рынка обязаны регистрировать свою продукцию в системе «ЧЗ» с уникальным кодом Data Matrix для каждого товара. Благодаря технологии шифрования оператор маркировки генерирует уникальный матричный код данных, который невозможно подделать. Это своего рода цифровой паспорт товара, который позволяет идентифицировать товар с помощью технологии цифровой прослеживаемости.

Преимущество данной системы для конечного потребителя заключается в том, что, сканируя средство идентификации с помощью мобильного приложения ЧЗ, можно получить информацию о товаре (описание, происхождение, история событий, связанных с продуктом, сведения об участниках оборота). Любой покупатель, владеющий смартфоном с доступом

в Интернет и установленным приложением, может достаточно быстро и просто ознакомиться с документацией, подтверждающей легальность, качество и безопасность продукта. Это позволяет ему правильно выбрать товар (пищевой или непродовольственный), который наилучшим образом отвечает его потребностям.

Сведения о маркированном товаре с помощью мобильного приложения можно разграничить по признакам: товары, в отношении которых уже внедрена обязательная маркировка на текущий год; типы доступной информации о товаре; средства идентификации; цели и преимущества внедрения приложения (таблица – сост. автором [4]).

**Таблица. Классификация основных характеристик системы цифровой маркировки и прослеживаемости товаров «Честный знак»**

Средства идентификации	Вид доступной информации о товаре	Назначение приложения и преимущества	Товары с обязательной маркировкой
код DataMatrix	дата и место изготовления	участвовать в акциях и заданиях	молочная продукция, упакованная вода
штрих-код	сроки годности и условиях хранения	получать денежные призы, скидки	лекарства, БАД, медицинские изделия
QR код	информация о производителе	определить подлинность/подделку	пиво, слабоалкогольные напитки, табак
знаки	описание товара/инструкция пользования	гарантия безопасности товаров	духи, туалетная вода
буквенная маркировка	рейтинг качества	пошаговая инструкция пользования	товары легкой промышленности, обувь, шубы
цифровая маркировка	сертификаты, декларации	отправить жалобу в Роспотребнадзор	фотоаппараты и лампы-вспышки
пиктограммы	ветеринарные свидетельства	история покупок	шины, покрышки велосипеды

Правительством РФ предусмотрено подключить к данной системе, наряду с представителями крупного и среднего бизнеса, предприятия малых форм собственности, включая фермерские хозяйства, которые должны будут предоставлять в систему маркировки необходимую информацию (например, об обороте молочной продукции). Данный процесс получает все большее распространение: в 2024 г. запланировано промаркировать

практически все товары – от продуктов питания до одежды и бытовой техники. Товары, информация о которых не будет передана в систему мониторинга или направлена с нарушением требований, установленных законодательством РФ, считаются немаркированными. Несоблюдение и нарушение правил маркировки участниками бизнеса может повлечь за собой административную и уголовную ответственность.

Министерством промышленности и торговли РФ проводится эксперимент по внедрению системы, исключаяющей техническую возможность продажи в магазинах просроченной или незаконно введённой в оборот молочной продукции, табачных и никотин содержащих изделий, воды, пива, слабоалкогольных напитков и др. С помощью государственной информационной системы цифровой маркировки «Честный знак» появится возможность отслеживать и предотвращать продажу продукции, не соответствующий требованиям качества [4].

Внедрение цифровых инструментов для трансформации бизнес-процессов повысит гибкость и адаптивность всех участников рынка, следовательно и устойчивость реального сектора экономики, включая пищевую промышленность.

#### **Источники:**

1. Официальный сайт Продовольственной и сельскохозяйственной организации Объединённых Наций. Техническая записка по вопросам устойчивых продовольственных систем. – [Электрон.ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fao.org/home/ru> (Official website of the Food and Agriculture Organization of the United Nations. Technical note on sustainable food systems. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.fao.org/home/ru>)
2. Технический регламент Таможенного союза. ТР ТС 022/2011. Пищевая продукция в части ее маркировки. – [Электрон.ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tsouz.ru/db/techreglam/documents/trtspishevkamarkirovka.pdf> (Technical regulation of the Customs Union. TR CU 022/2011. Food products in terms of its labeling. – [Electronic resource]. – URL: <http://www.tsouz.ru/db/techreglam/documents/trtspishevkamarkirovka.pdf>)
3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.04.2018 No 792-р «Об утверждении перечня отдельных товаров, подлежащих обязательной маркировке средствами идентификации». – [Электрон.ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/557297080> (Decree of the Government of the Russian Federation No. 792-r of 28.04.2018 «On Approval of the List of Certain Goods Subject to Mandatory Labeling by Means of Identification»). – [Electronic resource]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/557297080>)
4. Официальный сайт Национальной системы маркировки «Честный Знак». – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <https://честныйзнак.рф> (The official website of the National Labeling System «Honest Mark»). – [Electronic resource]. – URL: <https://честныйзнак.рф>)
5. Официальный сайт Интернет-портала «Cnews». ЦРПТ выпустил бесплатное ПО для работы с «Честным знаком». – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: [https://www.cnews.ru/news/line/2022-12-29\\_tsprt\\_vypustil\\_besplatnoe](https://www.cnews.ru/news/line/2022-12-29_tsprt_vypustil_besplatnoe) (Official website of the Internet portal «Cnews»). CRPT has released free software to work with the Honest Mark. – [Electronic resource]. – URL: [https://www.cnews.ru/news/line/2022-12-29\\_tsprt\\_vypustil\\_besplatnoe](https://www.cnews.ru/news/line/2022-12-29_tsprt_vypustil_besplatnoe))

**ПОВЫШЕНИЕ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ  
РОССИЙСКОГО ПРОМЫШЛЕННОГО СЕКТОРА  
(НА ПРИМЕРЕ ЦЕМЕНТНОГО ПРОИЗВОДСТВА)  
INCREASING THE ENERGY EFFICIENCY  
OF THE RUSSIAN INDUSTRIAL SECTOR  
(ON THE EXAMPLE OF CEMENT PRODUCTION)**

**Пинкальский М.А.**, аспирант

Научный руководитель: **Силакова В.В.**, д.э.н., доцент  
ФГБОУ ВО «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)»  
г. Москва

**Pinkalsky M.A.**, Graduate Student

Scientific supervisor: **Silakova V.V.**, Doctor of Economics, Associate Professor  
Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH)  
Moscow

*Текущие геополитические, климатические и экономические условия ставят перед предприятиями промышленного сектора новые задачи и вызовы, одним из которых является повышение энергоэффективности производства. Важным фактором является резкий рост мировых цен на энергоносители, который в меньшей степени, но затронул и российский бизнес, а также вопрос конкурентных преимуществ. Все это заставляет менеджмент предприятий задумываться о путях повышения энергетической эффективности и снижения уровня затрат, в особенности на топливо и энергию. Одним из направлений повышения энергоэффективности является использование в процессе производства такого вида альтернативного топлива, как твердые бытовые отходы. Применение данного топлива позволяет решать целый комплекс задач, и наглядным примером его внедрения и использования служит российская цементная промышленность.*

*Current geopolitical, climatic and economic conditions pose new tasks and challenges for enterprises in the industrial sector, one of which is to increase the energy efficiency of production. An important factor is the sharp rise in world energy prices, which, to a lesser extent, has also affected Russian business, as well as the issue of competitive advantages. All this forces the management of enterprises to think about ways to increase energy efficiency and reduce costs, especially for fuel and energy. One of the ways to increase energy efficiency is the use in the production process of such kind of alternative fuel as municipal solid waste. The use of this fuel allows solving a large number of problems, and the Russian cement industry is a good example of its implementation and use.*

**Ключевые слова:** энергоэффективность, промышленный сектор, цементная промышленность, твердые бытовые отходы, альтернативное топливо

**Keywords:** energy efficiency, industrial sector, cement industry, municipal solid waste, alternative fuel



В течение нескольких десятилетий теме энергоэффективности уделяется все большее внимание на всех уровнях как мировой экономической системы, так и отдельных стран и регионов (первый закон в данной сфере был принят еще в 1965 г.[1]). При этом текущие геополитические и экономические условия диктуют коммерческим организациям все более жесткую повестку, которая вынуждает их в значительной степени изменять свою стратегию деятельности именно с учетом вопросов энергоэффективности. Можно выделить три наиболее важные причины данной тенденции.

Во-первых, на деятельность компаний влияет повестка общегосударственного уровня. Неэффективное, неэкономное расходование ресурсов, в первую очередь ископаемых, наносит непоправимый ущерб окружающей среде, людям и другим живым организмам вследствие роста выбросов вредных веществ, роста средней температуры и других предпосылок глобального изменения климата. Прогнозы ученых на среднесрочную и долгосрочную перспективу в случае отсутствия кардинальных сдвигов неутешительны, и такая проблема не может оставаться незамеченной на государственном и межгосударственном уровнях. В связи с этим постоянно предпринимаются конкретные шаги, в том числе законодательные, по снижению вредного воздействия бизнеса на планету, в частности по снижению выбросов углекислого газа и других веществ. Применяются и регулирующие меры, от повышения акцизов на ископаемое топливо и продукты, произведенные из него, до введения прямых налогов и ограничений. Для иллюстрации серьезности и масштаба предпринимаемых шагов достаточно упомянуть прошедшую 7-19 декабря 2022 г. в Канаде Конференцию ООН по биоразнообразию (COP15), организованную для согласования набора целей (до 2030 г.), направленных на то, чтобы остановить и обратить вспять ущерб, наносимый природе [2].

В рамках конференции, в частности, поднимались вопросы торговли, финансовых потоков и других экономических тем. В том числе было принято решение «финансирования биоразнообразия и согласования финансовых потоков с природой, чтобы направить финансы на устойчивые инвестиции, а не на экологически вредные». В увязке с данными темами упоминались и инициативы ВТО по экологической устойчивости и реформам субсидий на ископаемое топливо. Отдельное внимание было уделено таким программам, как RePowerEU [3] (цели – удвоить меры по повышению энергоэффективности и развитию возобновляемых источников энергии). Так, ЕС подтвердил обязательства по достижению климатической нейтральности к 2050 г. и чистого сокращения выбросов парниковых газов не менее чем на 55% к 2030 г. В глобальном же плане ставится коллективная цель по выделению 100 млрд. долларов на борьбу с изменением климата уже в ближайший год, вкуче с удвоением инвестиций в адаптацию в ближайшие три года и другими масштабными ориентирами.

Во-вторых, к внедрению политики энергоэффективности компании подталкивает не только стремление правительств и ответственного бизнеса к

уходу от традиционных ископаемых ресурсов, но и динамика мировых цен. В связи с неоднократным значительным ростом цен на энергоносители в течение длительного периода времени и повышенной волатильностью рынков особую актуальность приобрел вопрос снижения издержек на закупку энергоресурсов. Поиск дешевого и эффективного для компании топлива и энергии зачастую является вопросом хороших перспектив на рынке. Важно отметить, что 2022 г. стал своего рода поворотной точкой в теме энергоэффективности, так как вследствие вводимых ЕС, США и другими странами пакетов санкций и отдельных ограничений большая часть существовавших контрактов была расторгнута, а аварии на газопроводах «Северный поток» и «Северный поток 2» не добавили стабильности мировым рынкам. При этом, например, ЕС, в наибольшей степени зависевший от российского газа, поставлявшегося по низким ценам и удобным в транспортном отношении способом, теперь вынужден в срочном порядке искать новых поставщиков, пока довольствуясь поставками крайне дорогого сжиженного газа из США с длительным сроком доставки. Все это в результате привело к беспрецедентному повышению роста цен на топливо и электроэнергию, что уже отразилось на бизнесе в виде сокращения производства части компаний, заморозки деятельности или ее переноса в другие регионы (например, США).

В-третьих, бизнес в процессе своего функционирования вынужден постоянно решать вопросы эффективности политики в области затрат (не только на закупку топлива и энергии) и получения конкурентных преимуществ на рынке [4]. Размер, структура и динамика затрат напрямую влияют на итоговый финансовый результат и, как следствие, будущее бизнеса. Если в случае отраслей, связанных с предоставлением услуг, политика расходов может быть достаточно гибкой и вариативной, то, например, для промышленного сектора вариантов оптимизации и экономии расходной части обычно существенно меньше, и в случае отсутствия технологий, значительно превосходящих имеющиеся у конкурентов, менеджменту приходится концентрироваться на «второстепенных» аспектах экономии. И энергоэффективность действительно на более ранних стадиях развития экономики была второстепенным фактором.

Разумеется, для действительно эффективной энергетической политики предприятия недостаточно найти поставщиков, предлагающих дешевое топливо или электроэнергию. Один и тот же объем ресурсов можно использовать абсолютно различным образом: так, в одних случаях потери энергии будут небольшими, а в других компания будет тратить огромные объемы топлива, проигрывая по показателям себестоимости продукции своим конкурентам. Соответственно, наряду со стоимостью ресурсов большое значение имеет их рациональное использование. Данная задача не тождественна энергосбережению, при котором политика предприятия направлена на снижение потребления энергии в целом. Напротив, принцип энергетической эффективности говорит о том, что ресурсы могут использоваться в любых приемлемых объемах, основное требование – их полезное использование

в процессе производства. И следование данному принципу действительно способствует для предприятий нахождению сильного конкурентного преимущества.

Энергоэффективность в таких условиях является не просто способом снижения издержек и себестоимости продукции, но и вопросом выживания для многих предприятий. В первую очередь речь идет о таких секторах, как промышленный, одновременно характеризующихся и высокой энергоемкостью производства, и существенным вкладом в общее загрязнение атмосферы. Для промышленности вопросы оптимального ценообразования закупок и соответствия высоким требованиям энергетической эффективности являются одними из первостепенных.

Однако энергоэффективность не является жестко стандартизированным [5] и четко контролируемым процессом. Существуют определенные трудности в разработке показателей, которые должны стать целевыми для компаний в их стремлении к оптимизации энергопотребления. Здесь многое зависит и от конкретного производства, которое является профильным для бизнеса. Такая авторитетная организация, как Международное энергетическое агентство (МЭА), созданная в рамках ОЭСР, в своем докладе еще в 2014 г. указывала, что цементная отрасль является наглядным производством с однородной продукцией и хорошо подходит для анализа энергоэффективности [6]. В качестве примеров конкретных показателей МЭА предлагало: энергопотребление, включая альтернативные виды топлива, на тонну клинкера; потребление электроэнергии на тонну цемента; общие выбросы  $\text{CO}_2$  на тонну цемента; использование альтернативных видов топлива в производстве клинкера и др. Данный ряд, безусловно, не является неким шаблоном или стопроцентным ориентиром для предприятий, занимающихся промышленным производством, однако он задает определенное и достаточно четко очерченное направление разработки специфических показателей энергоэффективности.

Цементная отрасль служит не только примером стандартизации расчетов энергоэффективности. Дело в том, что производство цемента на протяжении уже нескольких десятков лет в развитых странах является показательным и с точки зрения использования альтернативного топлива (АТ). В частности, речь идет о топливе, производимом из отходов, чаще твердых бытовых (ТБО). Широкое применение альтернативного топлива (как правило, это замена природному газу) объясняется, конечно же, не только и не столько прогрессивными взглядами менеджмента, но в первую очередь технологическими особенностями используемых производственных мощностей. Также отдельную роль играет тот факт, что именно цементные печи отлично подходят для сжигания отходов. Многие параметры работы данных печей оптимальны для эффективного использования ТБО. К ним относятся практически оптимальное содержание кислорода, окислительная атмосфера газа, подходящая температура пламени, достаточное пребывание в зоне реакции и некоторые другие. Практика применения топлива указанного вида

позволяет предприятиям отрасли решать сразу несколько задач. Происходит снижение выбросов вредных веществ в атмосферу, экономия на приобретаемом топливе с одновременным выравниванием колебаний цены ввиду гораздо большей ее предсказуемости, осуществление социальной функции по утилизации отходов, а также во многих странах получение определенного уровня субсидирования со стороны государства. Все это делает использование АТ выгодным и для бизнеса, и для государственной власти ввиду решения таким образом части проблем с утилизацией отходов.

Российская экономика, если говорить об энергетической безопасности, не получила такого сильного отрицательного воздействия от сложившихся в последнее время мировых условий, как страны Запада. Энергетическое обеспечение отраслей экономики не находится под угрозой нехватки или прекращения поставок, однако крайне неразумным было бы продолжать в текущих обстоятельствах действовать прежними методами и расходовать энергетические ресурсы недостаточно эффективно, а также уповать на то, что дешевая энергия и далее будет одним из основных факторов роста [7]. К тому же объективно энергоэффективность российской экономики находится на более низком уровне, чем во многих развитых странах. Об этом заявлялось неоднократно и на высшем уровне, в частности ВТО ставила вопрос о недостаточной энергоэффективности российской экономики. Так, энергоёмкость ВВП РФ в 2018 г. превышала мировой уровень на 46% [8].

Если говорить о цементной отрасли, то, несмотря на отличные адаптивные возможности и отсутствие необходимости масштабного переоборудования, уровень обновления мощностей именно в разрезе энергоэффективности остается слабым, особенно в плане применения АТ. Печально известное нежелание большинства руководителей и акционеров развивать бизнес в ногу со временем, используя не только ноу-хау, но и даже давно известные в других странах технологии, могло объективно обосновываться в 90-е годы XX в. неопределенностью рыночных (и общегосударственных) условий будущего, однако к настоящему времени такие объяснения отсутствия перемен малоприменимы. Переоборудование же для использования АТ, эффективность которого давно доказана, остается на данный момент чаще всего чем-то, оставленным «на будущее».

Безусловно, существуют и исключения. Так, АО «Мордовцемент» еще в 2013 г. наряду с другими технологиями начало использование альтернативного топлива (древесной щепы), что позволило заменить до 15% более дорогого и менее экологичного природного газа [9]. В 2015 г. другой лидер цементной индустрии России, Holcim, начал применение АТ – твердых бытовых отходов, в первую очередь бывших в употреблении автомобильных шин. Таких примеров, к сожалению, на всю нашу страну – единицы.

Если говорить о Holcim, компания пошла в модернизации производства дальше. Если ранее АТ использовалось только на заводе, расположенном в Калужской области, то в данный момент производитель вводит новую установку для АТ в Московской области (Щуровский ЦЗ) для частичной замены

газа. Для установки был выбран такой вид ТБО, как RDF-брикеты (дерево, текстиль, бумага, пластик и т. д.) [10], характеризующиеся высокими показателями теплоты сгорания. Выбор локаций не случаен – основные мощности по производству RDF располагаются в нашей стране в трех регионах: Московской, Калужской и Ленинградской областях.

Данный шаг позволяет компании получить преимущества и выгоды сразу в нескольких аспектах. Очевидна значительная экономия финансовых средств предприятия, идущих на закупку топлива (имеет крайне высокую долю в себестоимости цемента). Хотя природный газ остается в России относительно доступным видом топлива, он ощутимо дороже таких ТБО, к тому же, здесь используются именно «хвосты» сортировки – в иных случаях их просто вывозят на полигоны либо сжигают. В связи с этим, прослеживается тесная взаимосвязь с экологической повесткой и принципами устойчивого развития – производитель выполняет также и социально ответственную функцию хозяйствующего субъекта, что не может не влиять на его репутацию благотворным образом. Важным аспектом использования ТБО является двойное использование топлива: и для получения тепловой энергии, и в качестве сырья, так в процессе реакции зольный остаток становится частью клинкера. Соответственно, в итоге получается полностью безотходный процесс производства. Наконец, такая политика дает компании перспективы получения определенных субсидий либо иного рода помощи со стороны государства, которое заинтересовано во внедрении технологий промышленного использования отходов.

Для более широкого применения RDF на цементных заводах в России необходимо решить основные проблемы:

- производители RDF есть только в 3-х регионах. Но даже у существующих поставщиков регулярно возникают проблемы с качеством поставляемого RDF;
- высокая стоимость доставки RDF до объектов конечной утилизации. Требуются инструменты и механизм компенсации затрат, которых в настоящее время нет.

В настоящее время идет стимулирование производства RFD. При этом уделяется недостаточно внимания стимулированию потребителей - цементных заводов. Создание линии АТ требует инвестиций, при этом нет механизмов, которые бы стимулировали предприятия внедрять у себя линии АТ.

В соответствии с вышесказанным важным фактором внедрения и развития принципов энергоэффективности в нашей стране должна стать разносторонняя поддержка со стороны государственной власти [11]. Понимая это, глава государства В.В. Путин, Правительство РФ и профильные министерства и ведомства в последние годы акцентируют свое внимание в том числе и на данной теме. В частности, крайне важным сигналом стала разработка Федерального проекта «Экономика замкнутого цикла», анонсированного в начале 2022 г. вице-премьером Викторией Абрамченко. В рамках проекта запланировано финансирование в размере более 30 млрд. руб. [12],

которое пойдет в первую очередь на создание инфраструктуры обращения со вторичными ресурсами и сырьем. Ставится в том числе амбициозная цель достичь использования более 30% вторичных ресурсов в промышленности [13]. Один из общих ориентиров – сортировка 100% отходов и снижение вдвое объема отходов, которые направляются на полигоны. Отдельного упоминания заслуживает созданная в рамках проекта отраслевая программа Минпромторга «Применение альтернативного топлива из отходов в промышленном производстве на 2022–2030 годы», адресно направленная на цементную и металлургическую отрасли. Уже 34 предприятия дали согласие на внедрение использования АТ в своем производстве, через 2 года планируется приблизиться к потреблению почти 2 млн. тонн топлива в год, далее – к 3 млн. Должна быть сформирована системы производства и потребления АТ, планируется законодательная и нормативная работа, а также введение стимулирующих мер для производителей. Интересно, что, по словам представителя Holcim, производители цемента участвуют и в двух других отраслевых программах – применение вторсырья из отходов в строительстве и применении отходов строительства и сноса в промышленности [14].

Принятие таких государственных проектов и инициатив служит как четким сигналом предприятиям промышленного сектора о том, что пришло время широкого использования отходов для отечественных компаний, так и определенной гарантией того, что государство окажет практическую поддержку при переходе на АТ, что делает его еще более привлекательным. Такие шаги, безусловно, положительно скажутся на применении альтернативного топлива в России и в случае цементной отрасли, и в промышленно-сти в целом.

#### **Источники:**

1. Тимонина В.И. Энергосбережение и энергоэффективность как показатели достижения энергобезопасности в стране // Теоретическая экономика. – 2022. – №1. – С.112
2. An official website of the UN Environment Programme. UN Biodiversity Conference (COP 15). [сайт]. [2022]. URL: <https://www.unep.org/un-biodiversity-conference-cop-15> (дата обращения: 13.12.2022)
3. An official website of the European Union. REPowerEU: A plan to rapidly reduce dependence on Russian fossil fuels and fast forward the green transition. [сайт]. [2022]. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_22\\_3131](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_3131) (дата обращения: 12.12.2022)
4. Калтыш С.В. Экономические аспекты энергоэффективности производства на предприятии // Вестник магистратуры. – 2019. – № 10-4 (97) – С. 25
5. Маракунин М.В. Вопросы и проблемы повышения энергоэффективности в Российской Федерации // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2018. – №4. – С. 7
6. Показатели энергоэффективности: основы формирования политики // Международное энергетическое агентство. Официальный сайт. [2014]. URL: [https://iea.blob.core.windows.net/assets/08eba505-7103-4840-8f9f-e3a37a0315a3/Essentials\\_RU\\_final\\_FULL.PDF](https://iea.blob.core.windows.net/assets/08eba505-7103-4840-8f9f-e3a37a0315a3/Essentials_RU_final_FULL.PDF) (дата обращения: 13.12.2022)
7. Давыдов А.Р., Краузе А.А., Крылова Ю.А. Статистический анализ динамики энергоэффективности мировой экономики // Московский экономический журнал. – 2021. – №6. – С. 180

8. Жданов Д.А., Молдабаев К.Т. Тенденции повышения энергоэффективности: возможности возобновляемой и традиционной энергетики // Актуальные проблемы экономики и права. – 2020. – Т. 14. – № 2. – С. 257
9. Корокошко Ю.В. Социальные технологии менеджмента в поддержании конкурентоспособности бизнеса // Контентус. – 2020. – № 4. – С. 54
10. Воронин В.М., Белоногов Ф.А., Кудашева И.С. Исследование возможностей получения и использования RDF-топлива // Экономический вектор. – 2021. – № 4 (27). – С. 78
11. Колпаков А.Ю. Энергоэффективность: роль в сдерживании выбросов углекислого газа и определяющие факторы // Проблемы прогнозирования. – 2020. – № 6. – С. 148
12. Паспорт Федерального проекта «Экономика замкнутого цикла» // Твердые бытовые отходы: сетевой журн. 2022. URL: <https://news.solidwaste.ru/2022/07/pasporta-vseh-novyh-42-initsiativ-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-rossijskoj-federatsii/> (дата обращения: 16.12.2022)
13. Официальный сайт Правительства России. [сайт]. [2022]. URL: <http://government.ru/news/44337/> (дата обращения: 16.12.2022)
14. Цементники предложили безотходную технологию утилизации ТКО // Строительная газета: сетевой журн. 2022. URL: <https://stroygaz.ru/publication/technologies/tsementniki-predlozhili-bezotkhodnuyu-tekhnologiyu-utilizatsii-tko/> (дата обращения: 15.12.2022)

УДК 334

**УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ  
БИОТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА РЕГИОНА  
В СИСТЕМЕ НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ  
МИРОВОГО УРОВНЯ**

**MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
OF THE BIOTECHNOLOGICAL COMPLEX OF THE REGION  
IN THE SYSTEM OF WORLD-CLASS SCIENTIFIC AND  
EDUCATIONAL CENTERS**

**Жамалов Т.И.**, аспирант

**Хасцаев И.Р.**, аспирант

Научные руководители: **Ягуткин С.М.**, д.э.н., доцент

**Капитонова Ю.С.**, к.э.н.

ФГБОУ ВО «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)»  
г. Москва

**Zhamalov T.I.**, Graduate Student

**Khasatsaev I.R.**, Graduate Student

Scientific supervisors: **Yagutkin S.M.**, Doctor of Economics, Associate Professor

**Kapitonova Yu.S.**, Candidate of Sciences in Economics

Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH)

Moscow

*В формирующемся современном постиндустриальном обществе на смену конкуренции между товарами и хозяйствующими субъектами биотехнологического комплекса приходит конкуренция технологий. Чтобы продовольственный комплекс страны устойчиво и динамично развивался*

ся, необходимо на производстве использовать и обновлять опережающие технологии мирового уровня. Для решения данной стратегической задачи целесообразно использовать преимущества интеллектуальной кооперации и инновационной интеграции в системе научно-образовательных центров мирового уровня. Это позволяет российским предприятиям извлекать интеллектуальную ренту и обеспечить динамическое и устойчивое развитие продовольственного комплекса в ближайшей и отдаленной перспективе.

*In the emerging modern post-industrial society, competition between goods and business entities of the biotechnological complex is being replaced by technology competition. In order for the country's food complex to develop steadily and dynamically, it is necessary to use and update advanced world-class technologies in production. To solve this strategic task, it is advisable to use the advantages of intellectual cooperation and innovative integration in the system of world-class scientific and educational centers. This allows Russian enterprises to extract intellectual rents and ensure the dynamic and sustainable development of the food complex in the near and long term.*

**Ключевые слова:** продовольственная экономика, биотехнологический комплекс, научно-образовательные центры мирового уровня, устойчивое инновационное развитие

**Keywords:** food economy, biotechnological complex, world-class scientific and educational centers, sustainable innovative development

Согласно национальному проекту «Наука и университеты» к 2024г. Россия должна войти в десятку ведущих стран мира по объему научных разработок фундаментальных и прикладных исследований их коммерческой реализации на мировом и внутреннем рынке. Принципиальным отличием формирующейся системы управления инновационным развитием национальной экономики является качественно новый уровень процессов интеллектуальной кооперации и инновационной интеграции, где одним из направлений является создание эффективной системы высшего и среднего профессионального образования. Интеллектуальная кооперация, в системе управления устойчивым развитием биотехнологического комплекса рассматривается как процесс объединения взаимозависимых знаний всех участников процесса инновационного развития: научно-исследовательские организации, инновационные хозяйствующие субъекты биотехнологического комплекса, система высшего и среднего профессионального образования, коммерческие структуры по реализации продуктов интеллектуального производства. Это позволяет за счет синергетического эффекта объединения знаний из различных отраслей науки и образования получить интеллектуальную ренту процесса кооперации. Специализация на отдельных этапах инновационного воспроизводства (научные исследования, экспериментальное и серийное инновационное производство, подготовка и переподготовка специалистов по использованию и сервису новейших технологий), подчиненных одной цели и задачи позволяет извлечь



инновационную интеграционную ренту за счет специализации и концентрации инновационных ресурсов на отдельных этапах воспроизводственного процесса.

На сегодняшний день в России создано 15 региональных научно-образовательных центров (далее НОЦ) мирового уровня в 36 регионах страны. Отличительной особенностью системы управления НОЦ региональных биотехнологических комплексов является то, что система управления строится по принципу научно-образовательных-производственных консорциумов, без образования статуса юридического лица входящих в его состав научных, предприятий экспериментального и инновационного производства, образовательных и коммерческих организаций по схеме: наука – университеты – бизнес. Целью является обеспечение устойчивого и динамичного социально-экономического развития регионов на основе опережающего внедрения достижений научно-технического прогресса. Главной задачей НОЦ является объединение на основе общности интересов научно-исследовательских организаций, технологических университетов и предприятий различных секторов национальной экономики. Это позволит сократить по времени процесс создания инновационных технологий и обучения персонала, а также перейти к системе непрерывного обновления технологий по мере развития научно-технического прогресса.

В управлении инновационным биотехнологическим производством представляется целесообразным выделить следующие группы ресурсов. Во-первых, материалы и оборудование, необходимые для проведения фундаментальных и прикладных научных исследований. Во-вторых, основные и оборотные средства экспериментальных и инновационных производств хозяйствующих субъектов продовольственной экономики, реализующие инновационные продукты питания, в том числе и традиционные, но произведенные по новым технологиям. В-третьих, ресурсы технологических университетов и других организаций профессионального образования. В-четвертых, биотехнологии, представленные на коммерческую реализацию на мировом и внутреннем рынке. Причем последние в известном смысле слова составляют основу, фундамент всей системы управления НОЦ мирового уровня. Инновационную конкурентоспособность целесообразно оценивать через норму прибыли, рассчитываемую как размер интеллектуальной ренты на рубль затрат, необходимых для разработки и модификации новых биотехнологий. В-пятых, научно-образовательный персонал, участвующий в подготовке и переподготовке студентов и обучающихся специалистов, которые будут работать на экспортируемом российском оборудовании и технологиях. В-шестых, ресурсы информационных платформ, без которых современный консалтинг не представляется возможным.

Между размерами и структурой ресурсов научно-образовательных и производственных предприятий, входящих в структуру НОЦ, а также глу-

биной, шириной, категориями товарного ассортимента научно-технической продукции, существует прямая взаимосвязь. Исходя из основных этапов процессов инновационного воспроизводства биотехнологий пищевых производств представляется целесообразным выделить следующие виды. Во-первых, товарооборот продажи продовольственных товаров, содержащих интеллектуальную ренту. Во-вторых, товарооборот инжиниринговых технологий, сельскохозяйственных машин и оборудования пищевых производств. В-третьих, товарооборот университетско-консультационных услуг. В-четвертых, товарооборот сервисных услуг, связанных с продвижением и обслуживанием биотехнологий на рынке.

Методологию управления НОЦ составляет теория и практика проектно-офисной организации НИР и ОКР. Например, в системе Белгородского НОЦ мирового уровня «Инновационные решения в АПК» созданы следующие пять научно-производственных платформ. Во-первых, биотехнологии, целью которой является развитие регионального биотехнологического комплекса по всем структурным производственно-экономическим сферам и отраслевым направлениям продовольственной экономики. Во-вторых, селекционно-генетические исследования, клеточные технологии и геновая инженерия: животноводство. Целью платформы является увеличение производства молока и мяса на основе роста продуктивности животных, формирование регионального стада племенных и высокопродуктивных животных. В-третьих, селекционно-генетические исследования, клеточные технологии и геновая инженерия: растениеводство. Целью платформы является повышение урожайности сельскохозяйственных культур на основе выведения новых, адаптированных к природно-климатическим и технологическим изменениям, сортов культур. В-четвертых, сберегающие здоровье технологии: производство продовольствия и ветпрепаратов. Основным направлением исследований является разработка и внедрение биотехнологий, способствующих увеличению активного долголетия и роста продолжительности жизни. В-пятых, рациональное природопользование, поскольку нарушение основных балансов природопользования ведет к деградации и ставит под угрозу существование самой жизненной среды. Системный подход к управлению основными этапами создания, обучения персонала, внедрения и непрерывного обновления технологий регионального биотехнологического комплекса позволяет как минимум вдвое сократить время внедрения результатов лабораторных исследований до внедрения их в производство и обеспечить опережающее инновационное развитие всего регионального продовольственного комплекса.

Управление устойчивым развитием биотехнологическим комплексом региона в системе научно-образовательных центров (НОЦ) мирового уровня основывается на матричном подходе по принципу функционирования человеческого мозга. Научно-производственные платформы координируют действия в системе проектных офисов, для чего на основе от-

крытых и закрытых в рамках целевых проектов и финансирования НИР и ОКР осуществляется процесс непрерывного обмена информации о достигнутых результатах. Процессы интеллектуальной кооперации и инновационной интеграции позволяют в системе университетской науки осуществлять образовательный процесс на основе не только и не столько действующих биотехнологий, а биотехнологий завтрашнего дня, находящиеся на стадии создания, внедрения и стремительного роста. Обучение студентов биотехнологиям будущего мирового продовольственного комплекса – это и есть парадигма научно-образовательных центров. Концепция обучения сегодня биотехнологиям, которые будут востребованы завтра, является основополагающим принципом опережающего инновационного развития. Использование нейросетевых игровых моделей позволяет оценить конкурентоспособность каждого предприятия региона и страны. Для этого по каждому предприятию реального сектора экономики строится модель соотношения результатов действующих биотехнологий с показателями технико-экономического обоснования (ТЭО), которые будут внедрены и широко использоваться в ближайший и среднесрочный период от 1 года до 10 лет, на основе уже созданных, а главное ожидаемых в будущем модернизированных и новейших технологиях.

В состав регионального Белгородского научно-образовательного центра мирового уровня «Инновационные решения в АПК» входят 74 организации федерального и регионального значения, что позволяет существенно повысить научно-производственный потенциал за счет объединения усилий проектных команд федерального и регионального уровня. Структура входящих организаций выглядит следующим образом. Научные организации составляют 41,8% (31 организация), организации реального сектора продовольственной экономики составляют 29,7% (22 организации), 21 университет – 28,3%. Результатом функционирования НОЦ является ежегодный прирост продукции на уровне 1,5-3%. Принципиальным моментом является то, что увеличение производства связано исключительно за счет факторов повышения ресурсоотдачи: роста урожайности сельскохозяйственных культур, продуктивности животных, снижения технологических потерь и других ресурсосберегающих компонентов современных биотехнологий.

Управление устойчивым развитием биотехнологическим комплексом региона в системе научно-образовательных центров (НОЦ) мирового уровня является объективным требованием инновационного развития продовольственной экономики. Координация деятельности научно-производственных платформ, синергетический эффект интеллектуальной кооперации и инновационной интеграции позволяет решить секстет задач. Во-первых, обеспечить рост инновационного производства продуктов питания за счет повышения ресурсоотдачи на всех этапах бизнес-процесса. Во-вторых, перейти от 4-х уровневой схемы управления: научные исследования – экспериментальное производство – университетская наука – инжиниринг

биотехнологий в 2-х уровневой схеме: университетская наука – инновационное производство (инжиниринг). В-третьих, более чем в два раза сократить по времени процесс создания новых биотехнологий до их внедрения на предприятиях продовольственной экономики. В-четвертых, обеспечить устойчивое инновационное развитие на основе опережающего внедрения достижений научно-технического прогресса. В-пятых, извлечь интеллектуальную ренту по всем видам и категориям товарооборота инновационных товаров и услуг (инновационное производство продовольственных товаров, профессиональное обучение, инжиниринг биотехнологий). В-шестых, способствовать социальной стабильности развития регионов на основе продовольственного самообеспечения, экспорта продовольственных товаров и инжиниринга биотехнологий.

### Источники:

1. Бессонова Е.А., Руденко И.Р. Методические аспекты оценки инновационного потенциала биотехнологий // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2020. – Т.10, №1. – С.39-48 (Bessonova E.A., Rudenko I.R. Methodological aspects of assessing the innovative potential of biotechnologies // Proceedings of the Southwestern State University. Series: Economics. Sociology. Management. – 2020. – Vol.10, No.1. – P.39-48)
2. Булгакова В.П. Инновационный населенный пункт, активно использующий биотехнологии // Наука и Образование. – 2020. – Т. 3. – С. 55 (Bulgakova V.P. Innovative settlement, actively using biotechnologies // Science and Education. – 2020. – Vol. 3. – P. 55)
3. Воронов С.И., Воробьева Т.Н. Государственная политика и законодательные рамки в сфере деятельности научно-производственной платформы «Рациональное природопользование» научно-образовательного центра мирового уровня «инновационные решения в АПК» // Достижения науки и техники АПК. – 2020. – Т.34, №9. – С.19-24 (Voronov S.I., Vorobyeva T.N. State policy and legislative framework in the field of activity of the scientific and production platform «Rational nature management» of the world-class scientific and educational center «innovative solutions in the agro-industrial complex» // Achievements of science and technology of the agro-industrial complex. – 2020. – Vol.34, No. 9. – P.19-24)
4. Полухин О.Н., Маматов А.В., Спичак И.В., Кирий Н.В. Формирование инновационной образовательной системы в НИУ «БЕЛГУ» как основы подготовки кадров мирового уровня на базе НОЦ «Инновационные решения в АПК» // Достижения науки и техники АПК. – 2020. – Т.34, №9. – С.9-13 (Polukhin O.N., Mamatov A.V., Spichak I.V., Kiriy N.V. Formation of an innovative educational system at the National Research University «BELSU» as the basis for training world-class personnel on the basis of the REC «Innovative solutions in the agro-industrial complex» // Achievements of science and technology of the agro-industrial complex. – 2020. – Vol.34, No. 9. – P.9-13)
5. Санду И.С., Рызженкова Н.Е. Формирование инновационной инфраструктуры в аграрном секторе экономики: предпосылки и перспективы // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2021. – №7(76). – С. 27-37 (Sandu I.S., Ryzhenkova N.E. Formation of innovative infrastructure in the agricultural sector of the economy: prerequisites and prospects // Economics, labor, management in agriculture. – 2021. – №7(76). – P.27-37)

**ПОНЯТИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРОИЗВОДСТВ  
THE CONCEPT OF COMPETITIVENESS  
OF INDUSTRIAL PRODUCTION**

**Белгородский Н.В.**, аспирант

Научный руководитель: **Силакова В.В.**, д.э.н., доцент  
ФГБОУ ВО «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)»  
г. Москва

**Belgorodsky N.V.**, Graduate Student

Scientific supervisor: **Silakova V.V.**, Doctor of Economics, Associate Professor  
Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH)  
Moscow

*Данная статья рассматривает понятие конкурентоспособности предприятия, критерии конкурентоспособности предприятия, а так же выделяет основные факторы, обеспечивающие конкурентоспособность промышленных предприятий.*

*This article considers the concept of competitiveness of enterprise, criteria of competitiveness of enterprise, as well as highlights the main factors that ensure the competitiveness of industrial enterprises.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, конкурентные преимущества, конкурентная позиция, критерии конкурентоспособности, промышленные предприятия

**Keywords:** competitiveness, competitive advantages, competitive position, competitiveness criteria, industrial enterprises

Конкурентоспособность предприятия – это способность реализовывать на рынке произведенную продукцию или услугу на принципах востребованности. Основным определением конкурентоспособности предприятия является его преимущества по отношению к конкурентам на конкретном рынке: или внутреннем или внешнем. Преимущества проявляются в процессе постоянной конкуренции предприятий на рынке (там они представляют свой товар или производственные или интеллектуальные, или информационные ресурсы).

В основе поступательного повышения уровня конкурентоспособности современного предприятия лежит комплекс целей, которые носят как экономический, так и социальный характер. Среди экономических целей можно выделить следующие: во-первых, достижение лидирующих позиций на определённом рынке; во-вторых, захват определённой доли рынка и выход на новые рыночные сегменты; в-третьих, повышение эффективности сбытовой системы и увеличение объема продаж; в-четвёртых, повышение уровня прибыли предприятия как финансового результата в отчетном периоде. Среди социальных целей предприятия, которые влияют на уровень

его конкурентоспособности, можно выделить следующие: охрана труда и окружающей среды, производство и реализации товаров для населения с невысоким уровнем дохода, создание новых рабочих мест. Также следует отметить, что на конкуренцию среди товаропроизводителей влияют коммуникационные цели, суть которой заключается в формировании положительного имиджа предприятия и товаров, которые она производит, а также в повышении уровня престижа как среди потенциальных потребителей, так и среди контрагентов.

Современные условия характеризуются высоким уровнем насыщения рынка, где чаще всего предложение значительно превышает уровень спроса. При таких условиях за конечного потребителя борется как сам производитель, так и продавец. Следует отметить, что удовлетворение конечных потребителей может осуществляться разными способами и один и тот же товар может удовлетворять разные потребности потребителей.

В контексте рыночных отношений конкурентные преимущества предприятия представляют собой наличие определённой ценности, которой обладает предприятие, что определяет его эксклюзивную ценность для конечного потребителя. С помощью конкурентных преимуществ предприятия могут добиваться значительного успеха на рынке и в условиях реализации различных ценовых стратегий. Конкурентные преимущества товара и предприятия находятся в определённой взаимосвязи друг с другом и в совокупности формируют интегральную характеристику текущего состояния уровня конкурентоспособности предприятия.

Для того, чтобы одержать победу в конкурентной борьбе и привлечь внимание потребителей необходимо не только обладать конкурентными преимуществами, но и развивать их. В том случае, если предприятие остановится в своем развитии и не будет осуществлять мероприятия, направленные на развитие своего конкурента потенциала, то предприятия-конкуренты смогут реализовать свои конкурентные стратегии и вытеснить товар и само предприятие с рынка. Таким образом, для современного предприятия важно сформировать такой подход к управлению, при котором предприятие сможет адаптироваться к изменениям во внешней среде и постоянно развиваться в новых условиях. В основе успеха достижения конкурентных преимуществ лежит концепция стратегического планирования, которая является базой для формирования успешно конкурентной стратегии.

Конкурентные преимущества, как и само предприятие имеет определённый жизненный цикл, который необходимо учитывать при разработке стратегии. Следует отметить, что конкурентные преимущества любого предприятия могут снижаться под влиянием определённых обстоятельств и причин, среди которых можно выделить следующие: во-первых, в связи с активной деятельностью предприятий-конкурентов; во-вторых, в связи с кардинальными изменениями во внешней среде. В основе конкурентного преимущества любого предприятия лежит понятие ключевой компетенции,

которое представляют собой способность к созданию уникального продукта или свойства, которые другие предприятия не могут повторить. Таким образом, ключевые компетенции – это способность предприятия производить уникальный товар с уникальными характеристиками. Чаще всего развития ключевых компетенций осуществляется за счёт специализации.

Эффективность реализации конкурентной стратегии определяется набором ключевых компетенций и конкурентных преимуществ предприятия, а результатом реализации стратегии, которая ориентирована на долгосрочную перспективу.

Деятельность большинства предприятий может иметь следующие *основные виды*:

1. *Производственная деятельность*, которая является одной из самых распространённых в сфере предпринимательства. Данный вид деятельности предполагает, что предприятие производит какие-либо товары или услуги для населения. Когда продукты, созданные на производстве, переходят к рыночной экономике, могут происходить существенные изменения, которые оказывают негативное влияние на само предприятие. В качестве примера негативных последствий можно привести нарушение устойчивых связей с контрагентами, а также нарушение материально-технического снабжения, что в совокупности приводит к значительным финансовым сложностям.

2. *Коммерческая деятельность предприятия*. Данный вид деятельности для многих предприятий является основным и с его помощью выражающийся в получении максимальной выручки и, соответственно, прибыли от купли-продажи различных товаров и услуг. В современных условиях коммерческая деятельность является отдельным направлением, которая требует определенных знаний как в экономике, так и предпринимательстве. Данный вид деятельности может обеспечить уровень рентабельности до 30%.

3. *Финансовая деятельность предприятия*. Данный вид деятельности предполагает реализацию различных отношений с субъектами внешней среды, который затрагивает финансовые и денежные вопросы. Финансовая деятельность аккумулируют в себе как производственную, так и коммерческую деятельность, однако иногда она становится отдельным видом деятельности предприятия. В качестве примера можно привести страховое дело, которое становится отдельным, но изначально не основным видом деятельности.

4. *Консультативный вид деятельности*. Данный вид деятельности предприятия имеет множество различных направлений и ориентирован на взаимное сотрудничество. Активное развитие данного направления ведётся в последние 10-15 лет и чаще всего основная цель консультативного направления для предприятий заключается в оказании различных социальных услуг для населения.

Далее рассмотрим более подробно типы деятельности, которые могут быть разделены на несколько подтипов (табл. – сост автором).

Таблица. Типы деятельности предприятий и их подтипы

Производственная деятельность	Коммерческая деятельность	Финансовая деятельность
ПОДТИПЫ		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• инновационная</li> <li>• информационная</li> <li>• научно-техническая</li> <li>• изготовление товаров</li> <li>• оказание услуг</li> <li>• производственные потребления услуг</li> <li>• производственные потребления товаров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• торговые отношения с разделением на прочие отрасли (закупочные, посреднические и пр.)</li> <li>• товарные биржи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• банковская</li> <li>• страховое дело</li> <li>• аудиторская</li> <li>• лизинговая</li> <li>• информационная</li> <li>• фондовые биржи</li> </ul>

Таким образом, можно сделать вывод, что конкурентное преимущество предприятия формируется за счёт внедрения новых технологий или развития основных видов деятельности. Далее определим основные плюсы, которые производители могут получить за счёт развития своих конкурентных преимуществ. В соответствии с мировой практикой, в системе рыночных отношений именно конкурентные преимущества являются основополагающими для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности предприятия в условиях конкурентной борьбы.

Конкурентная позиция предприятия – это его положение на рынке относительно других конкурирующих фирм, которое основано на совокупности факторов, обеспечивающих высокий уровень конкурентоспособности. При реализации рыночной стратегии создаются конкурентные преимущества, достижения которых определяются совокупностью различных факторов.

Конкурентоспособность современного предприятия определяется различными критериями, которые можно разделить на 3 основных уровня: первый уровень – оперативный, второй уровень – тактический, третий уровень – стратегический.

Важно отметить, что на уровень конкурентоспособности влияет не только конкурентные преимущества, но и факторы конкурентной среды и внешнего окружения. Уровень операционной эффективности предприятия в значительной степени зависит от экономического потенциала поставщиков и покупателей, в то время как стратегическое позиционирование определяется возможностью появления товаров-заменителей и новых конкурентов на рынке [5].

Для каждого предприятия набор сильных и слабых сторон является индивидуальным. Сильные стороны предприятия – это то, что предприятие может делать лучше конкурентов и то, что обеспечивает ему определённые преимущества. В качестве сильных сторон может быть хорошая репутация и положительный имидж, современные технологии и большой опыт. Слабые стороны – это то, в чем предприятие значительно уступает своим



конкурентам и то, из-за чего потенциального потребителя выбирают другие предприятия [3].

Основная задача заключается в том, чтобы правильно определить сильные и слабые стороны предприятия. Именно на основе сильных сторон должна в последующем формироваться стратегия развития. Следует отметить, что эффективная стратегия способна нивелировать действия слабых сторон, однако слабые стороны также необходимо устранять. Предприятие может обладать одной или несколькими сильными сторонами, которые формируют исключительное превосходство над конкурентами. Именно исключительное превосходство должно лежать в основе конкурентного преимущества и конкурентной стратегии предприятия.

Наиболее распространенной задачей конкурентоспособности предприятия заключается в том, чтобы производимая и реализуемая продукция также обладала высоким уровнем конкурентоспособности [1].

Понятие конкурентоспособности в наших дальнейших исследованиях будет связано с Марковскими цепями, это отражение вероятности проигрыша одного предприятия относительно изучаемого в конкурентоспособности. На наш взгляд, именно эта трактовка этого понятия соответствует последним политическим и экономическим событиям в современном мире.

#### **Источники:**

1. Радулов Д.Д. Теоретические подходы к исследованию проблемы классификации факторов конкурентоспособности предприятий // Российское предпринимательство. – М., 2013. – №13 (235). – С. 15-22 (Radulov D.D. Theoretical approaches to the study of the problem of classification of factors of competitiveness of enterprises // Russian entrepreneurship. – 2013. – №13 (235). – С. 15-22)
2. Козлов Д.В. Инновации как ключевой фактор повышения конкурентоспособности предприятий // Молодой ученый. – М., 2011. – №9. – С. 94-97 (Kozlov D.V. Innovations as a key factor in increasing the competitiveness of enterprises // Molodoyi scientile. – 2011. – №9. – P. 94-97)
3. Мильгром Д.А. Оценка конкурентоспособности экономических технологий // Маркетинг в России и за рубежом. – М., 2012. – №5. – С. 54–59 (Milgrom D.A. Assessment of competitiveness of economic technologies // Marketing in Russia and abroad. – 2012. – №5. pp. 54-59)
4. Крамин Т.В. Формирование модели системы корпоративного управления промышленного предприятия / М.В. Крамин, Е.А. Петрова, А.В. Тимирязова // Актуальные проблемы экономики и права. – М., 2011. – №1. – С. 81-86 (Kramin T.V. Formation of models of the system of corporate management of industrial enterprise / M.V. Kramin, E.A. Petrova, A.V. Timiryasova // Actual problems of economics and law. – 2011. – №1. – P. 81-86)
5. Силакова В.В. Управление стратегическими рисками социальной сферы горно-металлургического комплекса // Научная книга. – М., 2022. – № 1. – С. 73-77 (Kramin T.V. Formation of principles of corporate governance in Russia // Actual problems of economics and law. – 2009. – № 2. – P. 68-75)

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАНЕВР НЕКОММЕРЧЕСКИХ  
ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ  
ТОВАРОВ В УСЛОВИЯХ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ**  
**STRATEGIC MANEUVERING OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS  
TO PROMOTE DOMESTIC PRODUCTS IN THE CONTEXT  
OF IMPORT SUBSTITUTION**

**Куканов А.А.**, аспирант

Научный руководитель: **Новикова Ж.В.**, к.т.н., доцент  
ФГБОУ ВО «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)»  
г. Москва

**Kukanov A.A.**, Graduate Student  
Scientific supervisor: **Novikova J.V.**, Candidate of Sciences in Technology,  
Associate Professor  
Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH)  
Moscow

*В условиях импортозамещения, нестабильности и непрерывно растущей значимости цифровых каналов продвижения, некоммерческим организациям, популяризирующим отечественные товары, необходимо совершать стратегический маневр для максимально эффективной реализации своих задач. В статье рассматривается специфика продвижения отечественных товаров в России, четыре основных цифровые модели и определяется направление движения от наименее перспективной к более продвинутым моделям для некоммерческих организаций, продвигающих отечественные товары на внутреннем рынке.*

*In the context of import substitution, instability and the ever-growing importance of digital promotion channels, non-profit organizations promoting domestic goods need to make a strategic maneuver to maximize the effectiveness of their objectives. The article examines the specifics of domestic goods promotion in Russia, 4 main digital models and determines the direction of movement from the least promising to more advanced models for non-profit organizations promoting domestic goods in the domestic market.*

**Ключевые слова:** отечественные товары, продвижение, цифровые модели, маркетинг, цифровизация, омниканальность, экосистема, НКО

**Keywords:** domestic products, promotion, digital models, marketing, digitalization, omnichannel, ecosystem, nonprofit organization

Продвижение отечественной продукции – важная государственная задача, направленная на поддержку местных производителей, снижение зависимости от импорта и, следовательно, на усиление экономики страны и ее конкурентоспособности. Кроме того, высокий спрос на отечественную продукцию способствует созданию новых рабочих мест. В совокупности все это может привести к устойчивому экономическому росту и улучшению условий жизни населения.

При этом очевидно, что государственная поддержка должна распространяться не на любую продукцию отечественного производства, а только на лучшие товары социально-значимых категорий. В противном случае можно получить обратный эффект, когда потребители, несколько раз купившие некачественный или небезопасный товар, маркированный или продвигаемый как национальный, разочаруются в отечественном продукте и будут меньше доверять брендам, «сделанным в России».

Таким образом продвижение отечественных товаров с одной стороны должно заключаться в отборе наиболее качественной продукции, сделанной в России, а с другой – в широком освещении и продвижении этих продуктов, просвещении потребителей, разъяснении им преимуществ и выгод от покупки российской продукции.

Особенно актуален вопрос популяризации и продвижения отечественных товаров в России стал в последние годы, когда Правительством был выбран курс на импортозамещение. Так, в 2016 г. была запущена государственная программа продвижения отечественных товаров в ритейле, а в 2022 г., многие зарубежные компании покинули российский рынок или приостановили свои поставки. В сложившихся условиях продвижение особенно необходимо как мера поддержки новым и развивающимся российским компаниям и брендам. Часть крупных игроков, например, маркетплейсы Ozon и Wildberries в ответ на тренд импортозамещения в прошлом году запустили отдельные онлайн-витрины с товарами, сделанными в России. На витринах разместили, в первую очередь, товары таких категорий, как продукты питания, бытовая химия, текстиль, обувь, а также аксессуары для дома и детские товары, произведенные в РФ [1]. При этом очевидно, что часть категорий продукции нуждаются в большей поддержке государства, чем другие.

Яркий пример категории, нуждающейся в продвижении – русская рыба. Последние 10 лет потребление рыбы в нашей стране неуклонно падает (снижение среднедушевого потребления рыбы на 22%) при росте цен на рыбу, в 2,5 раза превышающую инфляцию [2]. Среди причин падения спроса уже отмеченная высокая цена (в то время как цены на курицу и говядину сопоставимы с инфляцией), невысокое качество рыбной продукции (56% опрошенных потребителей оценивают качество доступной рыбы как неудовлетворительное [3]) и низкая осведомленность о пользе и важности потребления рыбы.

В России продвижением лучших отечественных товаров занимается Роскачество (автономная некоммерческая организация «Российская система качества», созданная по распоряжению Правительства Российской Федерации в 2015 г.). Роскачество является национальной системой качества, осуществляющей независимые исследования качества товаров и присваивающей лучшей российской продукции государственный «Знак качества».

В настоящее время невозможно эффективно заниматься продвижением чего-либо, не используя цифровые каналы. Особенно это актуально для

некоммерческих организаций с ограниченным бюджетом. Решением задачи по системному продвижению продукции в цифровых каналах является разработка и внедрение цифровой маркетинговой стратегии, описывающей стратегические разрывы («гэпы») и пути их преодоления. При этом важно понимать специфику маркетинга в некоммерческих организациях.

Для некоммерческих организаций маркетинг направлен на социально-экономическое развитие и не преследует финансовые и коммерческие выгоды. Таким образом некоммерческие организации ставят своей приоритетной задачей удовлетворение потребностей населения или решение иных государственных задач. На это выделяются ресурсы, которые необходимо максимально эффективно использовать: выстроить систему их рационального распределения и определить стратегию и тактику управления [4].

Таким образом, целью исследования является разработка теоретических положений и методических рекомендаций по реализации стратегического маневра некоммерческих организаций в рамках цифровой маркетинговой стратегии, направленной на продвижение наиболее качественных отечественных товаров.

Исходя из цели исследования задачами работы являются:

- 1) исследовать современные теоретические основы стратегирования в области маркетинга и цифровизации некоммерческих организаций;
- 2) оценить важность цифровых каналов коммуникации некоммерческой организации;
- 3) сформулировать стратегические разрывы в области цифрового маркетинга и пути их преодоления на примере Роскачества;
- 4) сформулировать рекомендации по разработке и внедрению цифровой маркетинговой стратегии в некоммерческих организациях РФ.

Объектом исследования являются автономные некоммерческие организации, задача которых – продвижение лучших отечественных товаров на внутреннем рынке. Предмет исследования – комплекс стратегических решений, направленный на улучшение маркетинговой деятельности некоммерческой организации в онлайн-среде.

Существующие исследования по теме маркетинговых стратегий и цифровой трансформации некоммерческих организаций не рассматривают важнейший вопрос продвижения отечественной продукции на внутреннем рынке с учетом бизнес-моделей цифровой экономики, сформулированных Питером Вайлом (Peter Weill) и Стефани Ворнером (Stephanie Woerner). Предложенные бизнес-модели анализируются в контексте коммерческих предприятий, хотя могут быть успешно применены и к автономным некоммерческим организациям, что рассматривается в текущей работе. Объективный анализ сильных и слабых сторон организации, определение уровня цифровой зрелости и текущей цифровой модели позволяет четко сформулировать стратегический маневр и определить наиболее подходящую модель в рамках концепции, предложенной профессорами Массачусетского технологического института.

П. Вайл и С. Ворнер выделяют четыре основные цифровые модели: «Поставщик», который продает свои товары через другие компании, «Оmnиканальность», которая подразумевает наличие продвинутого знания о клиентах и «присвоение» отношений с ними, «Модульный производитель», предоставляющий другим компаниям готовые к использованию продукты или услуги (модули), и «Драйвер экосистемы» – наиболее продвинутая модель, организатор экосистемы [5]. Некоммерческие организации (в том числе, Роскачество), как правило, являются «Поставщиками»: вместо продажи товаров распространяют контент, который является их основной ценностью. То есть используют наименее продвинутую модель, что может негативно сказываться на эффективности цифровых маркетинговых активностей, которые являются основными для организаций, занимающихся продвижением.

Для кратного увеличения эффективности продвижения отечественных товаров в онлайн, выражающемся в росте узнаваемости и доверии к Знаку качества, количестве лояльной аудитории, делающий выбор в пользу продвигаемых товаров, трафике на потребительский портал, организациям необходимо осуществить стратегический маневр. Он заключается в переходе из наименее перспективной модели «Поставщик» к более продвинутым моделям «Оmnиканальность» и «Модульный производитель».

Решение двигаться сразу к двум моделям сформулировано исходя из стратегических разрывов и дефицита ресурсов: при реализации только модели оmnиканальности достичь существенных маркетинговых результатов крайне сложно. Особенно в условиях блокировки зарубежных социальных сетей, которыми по-прежнему продолжает пользоваться активная российская аудитория. Поэтому также необходимо реализовывать модель «Модульного производителя» путем интеграции модулей организации (контент, Знак качества, иные маркировки) в российские экосистемы и крупные торговые онлайн-площадки. Это позволитратно увеличить присутствие информации о качестве продвигаемых товаров в цифровой среде и положительно скажется на их популяризации.

Подводя итог, можно утверждать, что в условиях нестабильности и непрерывно растущей значимости цифровых каналов продвижения, некоммерческим организациям, популяризирующим отечественные товары, необходимо перестраивать свои процессы дистрибуции контента и совершать стратегический маневр. Он заключается, с одной стороны, в «присвоении» отношений с клиентами: сборе аналитики, сегментации пользователей, распространении максимально релевантного контента во всех доступных и востребованных каналах. А с другой стороны, в «упаковке» контента в «модули» и дистрибуции модулей через сторонние высокотрафиковые площадки, которыми являются экосистемы, маркетплейсы, онлайн-магазины, крупные СМИ.

**Источники:**

1. Ритейл-тренды: рынок торговли в 2022 году. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <https://sber.pro/publication/riteil-trendy-chno-zhdet-rynok-v-2022-godu-2> (Retail trends: the trading market in 2022. – [Electron. resource]. – URL: <https://sber.pro/publication/riteil-trendy-chno-zhdet-rynok-v-2022-godu-2>)
2. Федеральная служба государственной статистики, данные по инфляции и потреблению рыбы, 2013–2021. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/14305>; <https://rosstat.gov.ru/statistics/price> (Federal State Statistics Service, data on inflation and fish consumption, 2013-2021. – [Electron. resource]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/14305>; <https://rosstat.gov.ru/statistics/price>)
3. Исследование ЦПС «Платформа», «Как увеличить потребление рыбы в России?». – М., 2021 (Research of the CPS «Platform», «How to increase fish consumption in Russia?») – Moscow, 2021)
4. Москалев М.В., Москалев С.М. Эффективная маркетинговая деятельность некоммерческих организаций // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. – СПб., 2017. – №4(49) (Moskalev M.V., Moskalev S.M. Effective marketing activities of non-profit organizations // Proceedings of St. Petersburg State Agrarian University. – St. Petersburg, 2017. – No. 4(49))
5. Вайл П., Ворнер С. Цифровая трансформация бизнеса. – М., 2019. – С.18 (Weil P., Vorner S. Digital transformation of business. – Moscow, 2019. – P.18)

УДК 332

**ИНСТРУМЕНТЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ  
ЧАЙНОЙ ПРОДУКЦИИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
TOOLS FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
OF TEA PRODUCTS IN THE RUSSIAN FEDERATION**

**Чжан Юйевань**, аспирант

Научный руководитель: **Капитонова Ю.С.**, к.э.н.  
ФГБОУ ВО «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)»  
г. Москва

**Zhang Yuewan**, Graduate Student  
Scientific supervisor: **Kapitonova Yu.S.**, Candidate of Sciences in Economics  
Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH)  
Moscow

*Качественные чайные продукции и эффективный оборот могут в наибольшей степени гарантировать права потребителей и потребительский опыт. В статье предложен и охарактеризован оборот чайной продукции и звенья оборота в России, показаны проблемы и вредности некачественных и контрафактных товаров. В результате исследования определено оптимальное решение для улучшения данной ситуации и устойчивого развития чайной продукции в Российской Федерации, используя систему Честный Знак.*

*Quality tea products and efficient circulation can best guarantee consumer rights and consumer experience. The article proposes and characterizes the turnover of tea products and the links of turnover in Russia, shows the problems*

*and harmfulness of low-quality and counterfeit goods. As a result of the study, the optimal solution was determined to improve this situation and the sustainable development of tea products in the Russian Federation using the Chestny Znak system.*

**Ключевые слова:** модель поставок чая, оборот чайных продукции, контрафактная продукция, Честный Знак

**Keywords:** tea supply model, turnover of tea products, counterfeit products, Chestny Znak

Сырьем для приготовления чая являются листья чайного дерева, которые в больших количествах выращиваются на особых плантациях. Большинство чайных садов расположено на склонах в тропическом или субтропическом климате. Теплый климат и достаточный процент влаги являются необходимыми условиями для посадки чайных деревьев, и чайные деревья не будут застывать у корней. В Китае и других чайных плантациях, где производится большинство чайных продуктов, сборы взимаются четыре раза в год. Чай, собранный в первые два раза, является самым ценным. В России чайные деревья растут на северной границе экономически процветающей территории, примерно по ширине Грузии и Краснодарского края.

Работа сборщиков довольно тяжелая. Например, соотношение качества готового черного чая к сырым листьям требует четырех килограммов чая для заваривания одного килограмма чая. Производительность сборщика составляет от тридцати до тридцати пяти килограммов листьев в сутки, при этом необходимо соблюдать стандарты качества и собирать с кустов только правильные листья. Чайные мастера собирают и сортируют вручную. Для приготовления первоклассного чая используются почки и самые молодые листья, а собирают только первый или второй сбор; более дешевый чай готовят из зрелых листьев. Сырье для получения высококачественного чая обычно выращивается на небольших плантациях (около 0,5 га) по всем холмам, которые требуют передвигать с одной плантации на другую, когда увеличивается объём сбора чая. Листья, собранные на современных промышленных плантациях, обычно достаточно крупные, чтобы обеспечить непрерывную сборку и повысить производительность при крупномасштабном производстве чая.

Затем чайные листья поступают на стадию производства, проходя следующие этапы обработки: первую обработку, ферментацию, сушку и сортировку. Далее полуфабрикаты отправляются на оптовую упаковку, где, по желанию чайной компании, их фасуют в джутовые или бумажные пакеты. Упакованный товар взвешивается и отправляется. Большая часть произведенных чайных пакетиков отправляется на чайную биржу для дальнейшего сбыта. Чай отправляется в чайную компанию, которая перерабатывает чай на собственном производстве. Готовый чай смешивают с ароматизаторами и добавками. Упакованный чай отправляется со склада

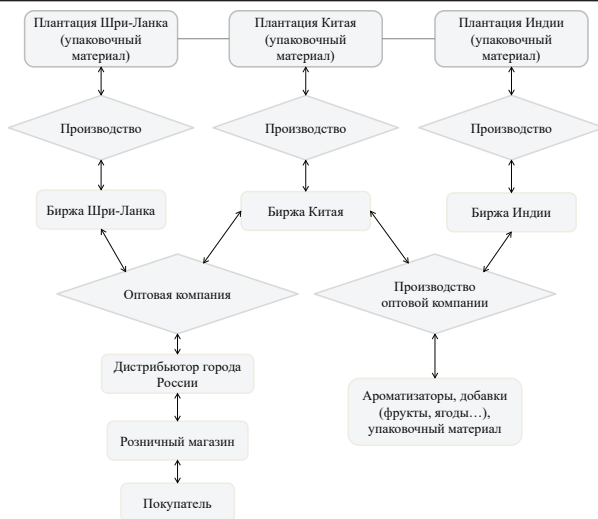


Рис. 1. Описание стандартного модели поставок чая на российском рынке (сост. автором [1])

головного офиса дистрибьюторам в разные регионы страны. Дилер упаковывает чай своим упаковочным материалам на своем складе и продает их небольшими партиями в торговой точке. Среди них товар выбирается покупателем под влиянием цены и маркетинговых мероприятий. Таким образом, цикл оборота повторяется [1].

По данным раздела «кофе, чай и пряности» Ru-Stat 2020 г., доля употребления чая во всяких видах напитках большая, уступающая только кофе, занимает 37,6%.

Группа товара	Янв 2020	Дек 2020	Изм.	Σ (Янв 2020-Дек 2020)	Доля
02 0901: кофе	\$53 млн	\$67.1 млн	▲ 26%	\$702 млн	51.1%
02 0902: чай	\$39.1 млн	\$43.7 млн	▲ 12%	\$517 млн	37.6%
02 0903: мате	\$66.2 тыс.	\$41.9 тыс.	▼ 37%	\$450 тыс.	0%
02 0904: перец	\$3.4 млн	\$5.4 млн	▲ 60%	\$53.4 млн	3.9%
02 0905: ваниль	\$24.3 тыс.	\$78.3 тыс.	▲ 222%	\$1.3 млн	0.1%
02 0906: корица	\$392 тыс.	\$514 тыс.	▲ 31%	\$5.5 млн	0.4%
02 0907: гвоздика	\$41.4 тыс.	\$222 тыс.	▲ 437%	\$2.5 млн	0.2%
02 0908: мускатный орех	\$447 тыс.	\$122 тыс.	▼ 73%	\$2.7 млн	0.2%
02 0909: семена аниса, кориандра, тмина	\$1.2 млн	\$3 млн	▲ 147%	\$28.1 млн	2%
02 0910: имбирь, шафран, тимьян, чабрец, лавровый лист, карри и др.	\$2.9 млн	\$4.3 млн	▲ 46%	\$61.4 млн	4.5%
<b>Итого:</b>	<b>\$101 млн</b>	<b>\$124 млн</b>		<b>\$1.37 млрд</b>	

Рис. 2. Структура товарооборота 2020 г. в разделе «кофе, чай и пряности» [1]

А в регионах товарооборот чая представлен на рисунке ниже (рис. 3), доля потребления в Москве и Ленинградской области занимает больше 50%.

Впрочем, не редкость, когда вместо чая – этого прекрасного напитка, можно выпить что-то довольно неприятное, тем более бесполезное. Это связано с распространением некачественной и контрафактной продукции, что сегодня становится серьезной проблемой, как для потребителей, так и



для производителей. Рост контрафакта ведет не только к экономическим потерям, но и влияет на репутацию производителей, может привести к разрушению логистических связей, а в некоторых случаях даже нанести физический ущерб потребителям. Анализ, проведенный Министерством торговли, подтвердил, что с 2018 г. на российском рынке было обнаружено более 6 млн. контрафактных товаров [2].

Товарооборот «чай, кофе и пряности» по регионам					
чай, кофе и пряности					
Москва (45000)	Ленинградская область (41000)	Краснодарский край	Санкт-Петербург (40000)		
			Тверская область	Владимир...	
			Ростовская...	Чел..	Забайк...
			Калин...	Нов...	Сар..
Московская область	Пск..	...	Ста...		
			Ба...		
№	Регион (области)	Σ (2020-2020)	Доля		
1	Москва	\$464 млн	33.7%		
2	Ленинградская область	\$364 млн	26.5%		
3	Краснодарский край	\$163 млн	11.9%		
4	Санкт-Петербург	\$135 млн	9.8%		
5	Московская область	\$78.5 млн	5.7%		
6	Тверская область	\$35.7 млн	2.6%		
7	Владимирская область	\$14.7 млн	1.1%		
8	Приморский край	\$13.9 млн	1%		
9	Ростовская область	\$12.2 млн	0.9%		
10	Калининградская область	\$10.7 млн	0.8%		
11	Новосибирская область	\$10.2 млн	0.7%		
12	Челябинская область	\$8 млн	0.6%		
13	Забайкальский край	\$6.1 млн	0.4%		
14	Чувашия	\$4.4 млн	0.3%		
15	Саратовская область	\$4.4 млн	0.3%		
16	Псковская область	\$3.9 млн	0.3%		
17	Нижегородская область	\$3.5 млн	0.3%		
18	Смоленская область	\$3.5 млн	0.3%		
19	Ставропольский край	\$3 млн	0.2%		
20	Башкирия	\$3 млн	0.2%		

Рис.3. Товарооборот «кофе, чай и пряности» в регионах России 2020 г. [1]

Целями выявления контрафактной продукции могут служить регулярные рейды, формируемые из представителей Краснодарской ассоциации производителей чая, сотрудников Министерства экономической безопасности и противодействия коррупции МВД, торгово-промышленной палаты и представителей средств массовой информации. Так, проведенный в марте 2019 г. такого рода рейд выявил, что на полках магазинов города Сочи представлено большое количество контрафактной продукции под названием «Краснодарский чай». Яркая упаковка с надписью: «Краснодарский чай. Собранный вручную» или чай в пакетиках, на которых указывается «Краснодарский чай», «Мацестинский», «Дагомысский» поставляют импортные поставщики, использующие дешевое сырье неизвестного происхождения. Такая ситуация подрывает репутацию производителей, вводят потребителей в заблуждение, вызывают претензии к чайным компаниям и чайной продукции. По словам губернатора Кубани Вениамина Кондратьева, репутация бренда является «визитной карточкой региона», которая нарушается контрафактной продукцией. Ответственные чайные фермеры несут большую социальную нагрузку, гарантируют занятость сельским жителям, восстанавливают заброшенные плантации, но терпят убытки, так как репутация подрывается контрафактом [3].

Производитель «Краснодарского чая» должен иметь сертификат, чтобы руководить продажей своей продукции, соответствующий ГОСТу или ТУ, и свидетельство об исключительном праве на наименование места происхождения товара «Краснодарский чай». Оно выдается Федеральным институтом интеллектуальной собственности на основании экспертных заключений Министерства сельского хозяйства. Согласно закону «О развитии чаеводства в Краснодарском крае», отслеживать перемещение и продажу контрафактной продукции без специальной системы сложно. В связи с необходимостью оптимизации цепи поставок чая важно усилить сотрудничество между партнерами и уменьшить малоэффективные и устаревшие звенья цепи. В данном случае система «Честный Знак» предоставляет все детали оборота товаров, позволяющие сократить количество подделок и привлечь к ответственности распространителей этих продуктов [4]. Система помогает повысить уровень безопасности россиян, существенно снизить количество контрафактов и некачественных товаров разных категорий. Цифровой код гарантирует подлинность и качество товара. В дальнейшем исследовании следует более тщательно рассмотреть использование системы «Честный Знак» в обороте чайной продукции, соответствующей китайской системе отслеживания Antchain в обороте чайных продукции [5].

#### **Источники:**

1. Товарооборот России «кофе, чай и пряности» 2020. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <https://ru-stat.com/date-Y2021-2022/RU/trade/world/0209> (Trade turnover of Russia «coffee, tea and spices» 2020. – [Electron. resource]. – URL: <https://ru-stat.com/date-Y2021-2022/RU/trade/world/0209>)

2. Контрафактный чай. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tea-terra.ru/2014/03/05/14351/?ysclid=lf8gaqx0s4502254584> (Counterfeit tea. – [Electron. resource]. – URL: <https://www.tea-terra.ru/2014/03/05/14351/?ysclid=lf8gaqx0s4502254584>)
3. Контрафактный чай. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: [https://privetsochi.ru/blog/news\\_sochi/82469.html?ysclid=lf8gcz19i1350423071](https://privetsochi.ru/blog/news_sochi/82469.html?ysclid=lf8gcz19i1350423071) (Counterfeit tea. – [Electron. resource]. – URL: [https://privetsochi.ru/blog/news\\_sochi/82469.html?ysclid=lf8gcz19i1350423071](https://privetsochi.ru/blog/news_sochi/82469.html?ysclid=lf8gcz19i1350423071))
4. Честный Знак. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: [https://честныйзнак.рф/mobile\\_business/](https://честныйзнак.рф/mobile_business/) (Honest Sign. – [Electron. resource]. – URL: [https://honestsign.rf/mobile\\_business/](https://honestsign.rf/mobile_business/))
5. Antchain. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <https://www.antchain.net/home> (Antchain. – [Electron. resource]. – URL: <https://www.antchain.net/home>)

УДК 338

**СПЕЦИФИКА ПРОБЛЕМ И АНАЛИЗ АКТУАЛЬНЫХ ТРЕНДОВ  
ИНВЕСТИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВА НОВЫХ ВИДОВ  
ЭМУЛЬСИОННЫХ ЖИРОВЫХ ПРОДУКТОВ**  
**SPECIFICS OF THE PROBLEMS AND ANALYSIS OF CURRENT  
TRENDS IN INVESTING IN THE PRODUCTION OF NEW TYPES  
OF EMULSION FAT PRODUCTS**

**Волков Д.А.**, аспирант  
Научный руководитель: **Горкуша О.А.**, к.э.н., доцент  
ФГБОУ ВО «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)»  
г. Москва

**Volkov D.A.**, Graduate Student  
Scientific supervisor: **Gorkusha O.A.**, Candidate of Sciences in Economics,  
Assistant Professor  
Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH)  
Moscow

*В статье рассмотрены позиции отечественных и зарубежных исследователей в области инвестиционной политики компаний. Выявлены проблемы в управлении инвестициями пищевых комплексов. Определены направления государственной поддержки предприятий пищевой отрасли.*

*The article examines the positions of domestic and foreign researchers in the field of investment policy of companies. Problems in investment management of food complexes are revealed. The directions of state support for food industry enterprises have been determined.*

**Ключевые слова:** управление инвестициями, санкции, стратегические партнеры, международная напряженность, выход на новые рынки

**Keywords:** investment management, sanctions, strategic partners, international tension, entering new markets

## **Специфика проблем в области управления инвестированием в производство новых видов эмульсионных жировых продуктов и пресервной продукции. Анализ возможных источников инвестирования**

В современных условиях, когда в мире происходят процессы напрямую связанные с эффективным развитием экономики, отмечается снижение потока иностранных инвестиций в российские компании. При этом отечественные производители ищут варианты выхода на новые рынки сбыта и привлечения инвесторов.

В своей работе А.А. Гребенников отмечает, что в современных условиях предпринимателям приходится не только опираться на потребительскую способность рынка, но и на инновационные достижения, так как география спроса уже не может быть ограничена конкретным пунктом сбыта.

Рассматривая специфику расширения производства новых видов эмульсионных жировых продуктов, необходимо обратить внимание на работу авторского коллектива Л.Г. Ипатова, А.А. Кочеткова и А.П. Нечаева. Исследователи, рассмотрев новые направления в производстве жировых продуктов, отмечают, что имидж жировых продуктов ограничивает инвестирование в данную отрасль, так как во многом современное общество опирается на идеи здорового образа жизни. Следовательно, эмульсионные жиры необходимо преобразовывать путем обогащения полунасыщенными кислотами и другими ингредиентами, что позволит сделать продукцию более привлекательной для инвестора и потребителей [1].

При этом, зарубежные авторы отмечают, что пищевая промышленность зависит от использования различных добавок, что сопровождается альтернативным применением эффективных натуральных компонентов в ущерб синтетическим аналогам, являющихся приоритетным развитием биологической экономики и экономики замкнутого цикла. Как отмечают А. Сантамария-Эчар, И.П. Фернандес, С.К. Силва, С.К. Резенде, Д. Колуччи, М. М. Диас и М. Ф. Баррейро, на сегодняшний день изучаются различные природные эмульгаторы для создания нового поколения продуктов на основе эмульсий. Среди них фосфолипиды, сапонины, белки, полисахариды, биосурфактанты (например, соединения, полученные в результате микробной ферментации) и твердые частицы на органической основе (стабилизаторы Пикеринга) используются или начинают вызывать интерес в пищевой промышленности. При этом, интерес к природным эмульгаторам растет не только среди исследователей, производителей или потребителей, но и среди инвесторов, ориентированных на поиск наиболее выгодных комбинаций продуктов [2].

По мнению авторского коллектива (А. С. Мамонтов, К. В. Старовойтова, Л. В. Терещук и М. А. Тарлюн) привлекательность для потребителя и инвестора зависит от технологических подходов обработки эмульсионных жировых продуктов и качества предоставляемой продукции. В то же время, в современной России сложно выделить производителей, которые бы

не искали способов удешевления производства и как следствие не проигрывали бы по качеству продуктов конкурентам [3].

В связи с этим, все больше работ направлено на разработку предложений по оптимизации производства, предоставления оптимальных, экономически выгодных предложений, отвечающих требованиям производителя и сохраняющих качество, натуральность и конкурентоспособность продукта. Так, в работе Острикова А.Н. и Горбатова А.В. предложены варианты оптимизации состава эмульсионных жировых продуктов, которые могут оказаться интересны как потребителю, так и инвестору [4].

Следовательно, спецификой управления инвестициями в области производства эмульсионных жировых продуктов, является система работы с самими продуктами, которые первоначально не считаются кассовыми и престижными, а потому требуют доработки и продвижения. Все это возможно при условии использования новых технологий, оптимизации состава, разработки привлекательных для потребителей вариантов. А рост спроса приведет к расширению инвестиционного потока, что является важным аспектом системы управления инвестициями.

### **Направления инвестирования в производство новых видов эмульсионных жировых продуктов и пресервной продукции.**

#### **Состояние основных фондов отрасли**

В настоящее время выделяют несколько направлений инвестиционных потоков. Во-первых, развитие различных отраслей экономики осуществляется за счет средств государственного бюджета. Во-вторых, это межправительственные соглашения, позволяющие другим странам вкладывать свои капиталы за счет приобретения акций организаций. В-третьих, различные частные организации, компании и предприниматели вкладывают средства в перспективные направления.

При этом около 26% приходится на промышленность. Ю.А. Алексеев отмечает, что наиболее популярными направления капиталовложений являются предприятия по производству и переработке. Приобретая акции и ценные бумаги, инвесторы достаточно быстро получают прибыль в результате совместного роста дивидендов и стоимости самих производимых продуктов [5].

С одной стороны, такой подход привлекателен для экономики страны, но в то же время инвесторам необходимо предоставить гарантии, что затрудняется в условиях современного международного положения. Однако, следует отметить, что промышленность и логистика занимают лидирующие позиции в системе распределения инвестиций, так как именно они обеспечивают связь с Азией и Ближним Востоком и позволяют развивать выгодные связи. С другой стороны, динамика инвестиций на протяжении последних десяти лет отличается нестабильностью и ограниченностью источников кредитования [6].

А.А. Дунаев отмечает, что состояние основных фондов отрасли (объемы и потребление молочных продуктов) 10 лет назад характеризовалось

недостаточностью показателей, но за последние годы были решены ключевые задачи по расширению производства жировых продуктов, в том числе и заменителей коровьего молока и масла, а так же урегулирован вопрос состава предоставляемых потребителю продуктов, приняты нормы и ГОСТы, которые производители обязаны указывать. Решение ряда проблем позволило изменить инвестиционный поток. Следовательно, 10-15 лет назад ключевым инвестором выступало государство, осуществляющее политику вытеснения зарубежных аналогов, а в настоящее время отечественный производитель выходит за рамки приоритетных зон сбыта, что сопровождается поступлением все большего объема инвестиций из Азии, а не от стран СНГ [7].

Таким образом, промышленное производство является приоритетным направлением иностранного инвестирования. Важно отметить, что за последние 10-15 лет вопрос инвестиций в производство эмульсионной жировой продукции приобрел иной характер. Основным ориентиром стали азиатские партнеры, а не государственные вливания, что позволяет говорить о качественном росте самой отрасли и развитии конкурентоспособности отечественной продукции.

В данном ключе можно отметить, что в рамках статистических данных рост потребления отечественных эмульсионных жировых продуктов, а так же пресервной продукции, за последний год возрос на 9%. Но, в то же время, в 2021 г. был отмечен спад экспорта на 10%, что заставляет производителя сменить ориентиры в международных поставках, со стран СНГ, на страны Азии [8].

### **Направления совершенствования. Актуальные тренды необходимых изменений в отрасли. Полемика**

Как отмечалось выше, за последние годы наметились тенденции отсутствия стабильности в области привлечения инвестиций, что вынудило отечественных производителей обратить внимание на азиатских потребителей и инвесторов. Ключевым вопросом в области совершенствования самого производства эмульсионных жировых продуктов является состав, так как инвесторы из стран Азии особое внимание уделяют соотношению состава, ценности и качества предоставляемого продукта.

Зарубежные авторы отмечают, что предпочтения потребителей в отношении здорового образа жизни возросли во всем мире. Ф. Лопес отмечает, что большое разнообразие составных элементов на основе эмульсий с использованием природных эмульгаторов делает привлекательными их применимость для различных продуктов, особенно в пищевой промышленности. Природа и функция эмульгаторов, а также тип образованной эмульсии (например, нано/микромасштабная, простая или двойная) могут влиять на внешний вид, органолептические характеристики и привлекательность пищевых продуктов. Среди их разнообразных функций следует выделить растущее использование эмульсий в качестве функциональных носителей. Так на практике, недавние работы продемонстрировали их потенциал и

универсальность для инкапсуляции ароматизаторов, а также для защиты и доставки определенных биоактивных веществ в продукты питания или напитки, что помогает укрепить баланс питательных веществ и позволяет производить продукты с пониженным содержанием жира [9].

В этом контексте, Л. Бай, С. Хуан, З. Ли и Д.Дж. Макклементс, отмечают, что природные эмульгаторы стали отличной альтернативой своим обычным аналогам, а именно белкам, полисахаридам, фосфолипидам и сапонидам. В качестве натуральных эмульгаторов на белковой основе наиболее часто используются эмульгаторы животного происхождения (например, сывороточные белки, казеины, яичный белок, желатин). Тем не менее, растительные белки оказались хорошей альтернативой их замене в продуктах с диетическими ограничениями (например, без лактозы), а также в вегетарианских и веганских продуктах. Более того, растительные белки более устойчивы, поскольку они имеют меньший углеродный след. Например, гороховый и соевый белокиспользуются для производства эмульсий [10].

Отечественные исследователи во многом опираются на разработки на зарубежных авторов, считая их опыт более конкретизированным и эмпиричным. Так, Л.В. Терещук, К.В. Ставовойтова, О.А. Ивашина, говорят о том, что зарубежный опыт, безусловно необходимо учитывать и отечественному производителю, особенно если производство выходит на международный уровень и стремится к производству конкурентоспособной продукции. Следовательно, необходимо не только изучать научные изыскания, но и применять на практике новые технологии производства, зарекомендованные за рубежом [11].

Н.В. Жданова, М.А. Аскерова и Н.А. Канищева, придерживаются мнения о том, что для привлечения новых инвесторов в промышленную отрасль недостаточно просто нормализовать производство, модернизировать технологии и перенять опыт зарубежных стран. Проблема заключается в том, что для самих отечественных потребителей и инвесторов, такая политика может показаться не перспективной. Особенно это актуально в последние годы. Ориентируясь на азиатские страны, производителям необходимо учитывать существующие на их территории исследования и разработки, или же акцентировать внимание на отечественных инновациях. Последние позволят реализовать ключевые моменты стабильного управления инвестиционным потоком: системность, приоритетность, эффективность и контроллинг [12].

А.Н. Лисицын отмечает, что на современном этапе существует множество отечественных разработок, позволяющие наладить технологии производства новых видов жировой продукции без влияния зарубежья. По мнению исследователя, именно такая позиция может считаться выигрышной в рамках сложившейся международной обстановки [13].

В заключении можно отметить, что отечественные и зарубежные исследователи склоняются к мысли о необходимости оптимизации техно-

логии производства жировых продуктов, что обусловлено мировыми тенденциями по здоровому образу жизни, сложившейся международной обстановкой, расширением рынков сбыта и привлечением инвесторов. В то же время, отечественные исследователи делятся на две группы. Одни считают, что нужно следовать за зарубежными технологиями, другие – что необходимо разрабатывать собственные.

Таким образом, вопрос привлечения инвестиций будет решен после того, как конкурентоспособность исследуемых продуктов возрастет.

### Источники:

1. Ипатова Л.Г., Кочеткова А.А., Нечаев А.П. Новые направления в создании функциональных жировых продуктов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-napravleniya-v-sozdanii-funktionalnyh-zhirovyyh-produktov> (дата обращения: 26.12.2022) (Ipatova L.G., Kochetkova A.A., Nechaev A.P. New directions in the creation of functional fat products. – [Electronic resource]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-napravleniya-v-sozdanii-funktionalnyh-zhirovyyh-produktov>)
2. Arantazu Santamaria-Echart, Isabel P. Fernandes, Samara C. Silva, Stephany C. Rezende, Giovana Colucci, Madalena M. Dias and Maria Filomena Barreiro. New Trends in Natural Emulsifiers and Emulsion Technology for the Food Industry / Natural Food Additives. Edited by Miguel A. Prieto and Paz Otero. 2022. DOI: 10.5772/intechopen.99892. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.intechopen.com/chapters/78387> (Сантамария-Эчар А., Фернандес И.П., Силва С.К., Резенде С.К., Колуччи Д., Диас М.М., Баррейро М.Ф. Новые тенденции в области натуральных эмульгаторов и эмульсионных технологий для пищевой промышленности / Натуральные пищевые добавки. Под редакцией Мигеля А. Прието и Паса Отеро. 2022. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.intechopen.com/chapters/78387>)
3. Мамонтов А.С., Старовойтова К.В., Терещук Л.В., Тарлюн М.А. Основные критерии качества молочно-жировых эмульсионных продуктов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyie-kriterii-kachestva-molochno-zhirovyyh-emulsionnyh-produktov> (дата обращения: 26.12.2022) (Mamontov A.S., Starovoitova K.V., Tereshchuk L.V., Tarlyun M.A. The main quality criteria of milk-fat emulsion products. – [Electronic resource]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyie-kriterii-kachestva-molochno-zhirovyyh-emulsionnyh-produktov>)
4. Остриков А.Н., Горбатова А.В. Оптимизация сливочно-растительных спредов по жирно-кислотному составу. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-slivochno-rastitelnyh-spredov-po-zhirno-kislotnomu-sostavu> (дата обращения: 26.12.2022) (Ostrikov A.N., Gorbatova A.V. Optimization of creamy vegetable spreads by fatty acid composition. – [Electronic resource]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-slivochno-rastitelnyh-spredov-po-zhirno-kislotnomu-sostavu>)
5. Алексеева Ю.А. Приоритетные направления инвестирования предприятий пищевой промышленности // Вестник Казанского технологического университета. – 2019. – №5. – С.109-115 (Alekseeva Yu.A. Priority investment directions of food industry enterprises // Bulletin of Kazan Technological University. – 2019. – No.5. – P.109-115)
6. Бон В.В. Инвестиции в производство – виды, стратегии и направления инвестирования. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://internetboss.ru/inesticii-v-proizvodstvo/> (Bon V.V. Investments in production – types, strategies



- and directions of investment. – [Electronic resource]. – URL: <https://internetboss.ru/inesticii-v-proizvodstvo/>)
7. Дунаев А.А. Состояние и перспективные направления развития жировых продуктов со сложным сырьевым составом в Российской Федерации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.apk-inform.com/ru/oilprocessing/59082> (Dunaev A.A. The state and promising directions of development of fat products with a complex raw material composition in the Russian Federation. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.apk-inform.com/ru/oilprocessing/59082> )
  8. Обзор российского рынка масложировой продукции в 2021 году. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ar2021.rusagrogrou.ru/ru/ar/results-overview/oil-fats> (Overview of the Russian market of fat and oil products in 2021. – [Electronic resource]. – URL: <https://ar2021.rusagrogrou.ru/ru/ar/results-overview/oil-fats>)
  9. Lopes Francisco, Gabrieli Marin, Miriam Dupas Hubinger. Plant Proteins At Low Concentrations As Natural Emulsifiers For An Effective Orange Essential Oil Microencapsulation By Spray Drying. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.researcher-app.com/paper/5729705>, DOI: 10.1016/j.colsurfa.2020.125470 (Лопес Ф., Марин Г., Хубингер М.Д. Растительные белки в низких концентрациях в качестве натуральных эмульгаторов для эффективного микрокапсулирования. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.researcher-app.com/paper/5729705>)
  10. Long Bai, Siqi Huan, Li Zhiguo, David Julian McClements. Comparison of emulsifying properties of food-grade polysaccharides in oil-in-water emulsions: Gum arabic, beet pectin, and corn fiber gum // Food Hydrocolloids. – May 2017. – 66(2). – P.144-153, DOI:10.1016/j.foodhyd.2016.12.019. – [Electronic resource]. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/312443987\\_Comparison\\_of\\_emulsifying\\_properties\\_of\\_food-grade\\_polysaccharides\\_in\\_oil-in-water\\_emulsions\\_Gum\\_arabic\\_beet\\_pectin\\_and\\_corn\\_fiber\\_gum](https://www.researchgate.net/publication/312443987_Comparison_of_emulsifying_properties_of_food-grade_polysaccharides_in_oil-in-water_emulsions_Gum_arabic_beet_pectin_and_corn_fiber_gum) (Бай Л., Хуан С., Ли З., Макклементс Д.Дж. Сравнение эмульгирующих свойств пищевых полисахаридов в эмульсиях масло-в-воде: гуммиарабик, свекольный пектин и камедь кукурузных волокон // Пищевые гидроколлоиды. – Май 2017. – №66(2). – С.144-153. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/312443987\\_Comparison\\_of\\_emulsifying\\_properties\\_of\\_food-grade\\_polysaccharides\\_in\\_oil-in-water\\_emulsions\\_Gum\\_arabic\\_beet\\_pectin\\_and\\_corn\\_fiber\\_gum](https://www.researchgate.net/publication/312443987_Comparison_of_emulsifying_properties_of_food-grade_polysaccharides_in_oil-in-water_emulsions_Gum_arabic_beet_pectin_and_corn_fiber_gum))
  11. Терещук Л.В., Старовойтова К.В., Ивашина О.А. Практические аспекты использования эмульгаторов в производстве эмульсионных масложировых продуктов // Продукты и сырье. – 2018. – №1. – С.30-40 (Tereshchuk L.V., Starovoitova K.V., Ivashina O.A. Practical aspects of the use of emulsifiers in the production of emulsion fat-and-oil products // Products and raw materials. – 2018. – No.1. – P.30-40)
  12. Жданова Н.В., Аскерова М.А., Канищева Н.А. Проблемы реализации инвестиционной политики коммерческих предприятий на современном этапе. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2019.04.63> (Zhdanova N.V., Askerova M.A., Kanishcheva N.A. Problems of implementation of investment policy of commercial enterprises at the present stage. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2019.04.63>)
  13. Лисицын А.Н. Научное обеспечение современных технологий производства новых видов масложировой продукции // Масличные культуры. – 2021. – №2 (151-152). – С.4-14 (Lisitsyn A.N. Scientific support of modern technologies for the production of new types of fat-and-oil products // Oilseeds. – 2021. – №2 (151-152). – P.4-14)

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ ПОСРЕДСТВОМ  
ИНСТРУМЕНТАРИЯ BIG DATA  
IMPROVING THE ORGANIZATION OF THE ACTIVITIES  
OF RETAIL CHAINS THROUGH BIG DATA TOOLS**

**Акيفاев Е.А.**, аспирант

Научный руководитель: **Забайкин Ю.В.**, к.э.н., доцент  
ФГБОУ ВО «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)»  
г. Москва

**Akivaev E.A.**, Graduate Student

Scientific supervisor: **Zabaykin Yu.V.**, Candidate of Sciences in Economics,  
Associate Professor  
Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH)  
Moscow

*Анализ больших данных помогает ретейлерам определять наиболее выгодные места для открытия новых торговых точек и управления существующими. Платформа GeoEffect сравнивает заданные локации по объему и типу трафика и составу аудитории: ее социально-демографическим характеристикам, интересам, объёмам и категориям трат. В результате клиент получает рейтинг торговых локаций, построенный на объективных и охватных данных, и может на его основе выбрать максимально релевантную торговую площадь для своего бизнеса. Также Big Data помогает определить точки роста для существующих магазинов, увеличить спрос на товары и услуги, максимально адаптировать предложение под интересы и потребности покупателей.*

*Big data analysis helps retailers identify the most profitable places to open new outlets and manage existing ones. The Geoeffekt platform compares the specified locations by the volume and type of traffic and the composition of the audience: its socio-demographic characteristics, interests, volumes and categories of spending. As a result, the client receives a rating of retail locations based on objective and comprehensive data, and can choose the most relevant retail space for his business based on it. Big Data also helps to identify growth points for existing stores, increase demand for goods and services, and adapt the offer to the interests and needs of customers as much as possible.*

**Ключевые слова:** биг дата, BigData, торговые сети, деятельность, торговые сети

**Keywords:** big date, BigData, retail chains, activity, retail chains

*Научная новизна* заключается в комплексном исследовании инструментов Big Data в 2023 г. в отрасли торговых сетей.

*Цель исследования* заключается в комплексном подходе к текущей ситуации использования инструмента Big Data в отрасли торговых сетей.

*Задачи исследования:*

1. Теоретический обзор технологии Big Data в торговле
2. Практическое применение технологий Big Data
3. Использование торговыми сетями новейших технологий для оптимизации всех процессов

*Результаты:* использование инструментов Big Data способнократно увеличить эффективность бизнес-процессов в торговых компаниях, а также упростить работу с клиентской базой.

*Список аббревиатур:*

CRM – Система управления взаимоотношениями с клиентами (Customer relationship management)

SMS – служба коротких сообщений (short message service)

GPS – система глобального позиционирования (Global Positioning System)

POS – место продажи (Point of sale)

iBeacon – API сервиса iOS, начиная с версии 7, позволяющий передачу данных между беспроводными устройствами

В двадцать третьем ежегодном отчете «Мировой сектор розничной торговли в 2022 году» выделяют четыре основные позиции относительно приоритетных направлений развития розничной торговли в мире, а именно: создание цифровой инфраструктуры, которая отвечает последним требованиям современности; объединения преимуществ традиционных магазинов с интернет-платформами; формирование уникального потребительского опыта; внедрение новейших технологий в организационный процесс торговли [1].

Для развития вышеупомянутых направлений применение традиционных систем организации работы и обычных компьютерных программ является недостаточным, что и стало причиной широкого применения инструментов и программ искусственного интеллекта. Проанализируем их внедрение в известных иностранных торговых сетях.

Прежде всего, нужно сказать о цифровые ценники, которые используют в зарубежных супермаркетах «Albert Heijn», «Walmart», «Carrefour», «Tesco». Каждый товар в магазине оснащен ценником, который подключен к интернету и быстро меняется в зависимости от спроса и предложения. Это также позволяет легко изменять краткую информацию о товаре, снизить затраты связанные с изменением ценников и оптимизирует время работников для их замены [3].

Для обеспечения своевременного заполнения полок товарами сети «Walmart», «Tesco» и «Albert Heijn» используют технологию «умных полок» для их наблюдения. В случае, когда некоторые из них являются пустыми, полки способны обнаружить недостачу товаров и система посылает сигнал работникам, которые могут быстро среагировать. Это обеспечивает магазинам постоянное наличие продуктов во всех отделах и оптимизирует работу персонала [2].

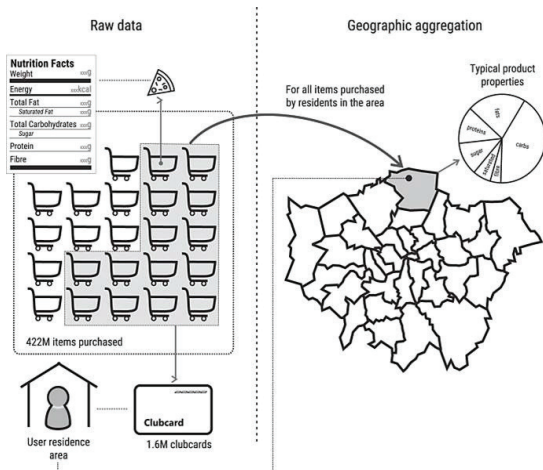


Рис. 1. Система Tesco Grocery 1.0 для анализа больших данных

Американская сеть «Kroger» не только использует вышеупомянутые технологии, но и связала их с онлайн-приложением. Когда покупатели включают приложение в магазине, датчики обнаруживают локацию в рядах, чтобы предлагать цены для конкретного покупателя и предложения по товарам на полках возле него [4]. Также, они получают оповещения, когда проходят мимо товаров из их, предварительно загруженного, списка покупок. В то же время, сеть «Wegmans» предлагает своим покупателям брендированное приложение как для Apple, так и для Android. Они могут просматривать продукты через приложение, читать дополнительную информацию, предложения и цены. Приложение синхронизируется с картой (номером) лояльности конкретного покупателя и показывает ему имеющиеся предложения и скидки. Данную технологию применяют и такие сети, как «Albert Heijn», «Walmart», «Carrefour», «Tesco» [5].

#### Tech Architecture and Online Marketing Ecosystem

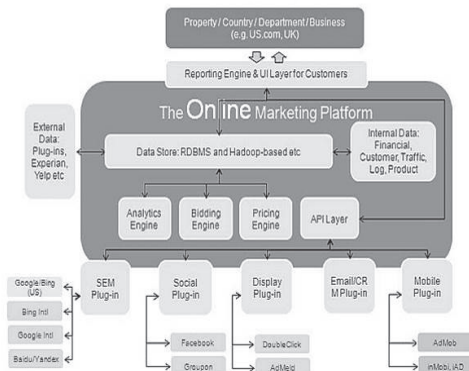


Рис. 2. Walmart система анализа больших данных

Цифровые информационные панели используются в магазинах для улучшения опыта покупателей и предоставления необходимой им информации без необходимости привлечения работников сети. С помощью них покупатели могут узнать дополнительную информацию о товаре, его составе, стране производителя и тому подобное [6].

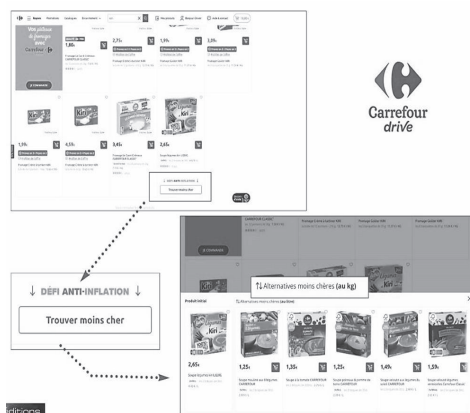


Рис. 3. Система анализа клиентов в Carrefour

С целью оптимизации логистики, снижения затрат на доставку продуктов в филиалы торговых сетей, искусственный интеллект используется для сбора данных (погодные условия, информация о GPS и состоянии дорог, маршрутов), которые могут влиять на сроки доставки. Собранные данные позволяют продавцу предвидеть более точные сроки доставки. Программа немедленно уведомляет пользователей о корректировке запасов в реальном времени. Как результат, торговые сети могут лучше удовлетворить потребности постоянных клиентов и увеличить их лояльность. Рядом с этим, торговые сети «Schnuck», «Walmart», «Tesco» тестируют робота-мерчендайзера. Его работа заключается в перемещении вдоль прилавков и витрин торгового зала, выявляя места, где товар закончился. Кроме того, робот-мерчендайзер сканирует ценники и находит несоответствия в стоимости. Робот выглядит как вертикальная платформа, похожая на напольный динамик звуковой системы. Он оснащен дисплеем, на котором моргают два глаза. Это сделано для того, чтобы робот казался дружелюбным, а не безликим серым девайсом. Также робот-мерчендайзер оснащен сенсорами, которые сканируют не только прилавки, но и окружающее пространство, чтобы не врезаться в покупателей [7].

Еще одним применением искусственного интеллекта являются программы для предотвращения краж. Используя существующие камеры, торговые сети устанавливают высокоэффективные компьютерные алгоритмы для выявления шаблонов движения покупателей. Их использование позволяет выявить случаи краж, определить модели движений при совершении краж и предотвращать их в дальнейшем. В 2020 г. торговая сеть «Walmart» сообщила, что использует FaceFirst (распознавание лица) с целью предотвращения

краж. Сканируя лица покупателей продуктовая сеть моментально получает информацию о лице (благодаря соц. сетям), их предпочтения и вкусы (благодаря лайкам, постам, распространениям), их желания (благодаря фотоальбому), уровень расходов и т.д. Это помогает сделать уникальное индивидуальное предложение в оптимальный момент времени.

Некоторые зарубежные торговые сети, такие как «Walmart» и «Tesco», установили IBeacons – это маленькие беспроводные устройства, они транслируют постоянный радио сигнал, который улавливают смартфоны. Маяки располагают у входа в магазин, чтобы идентифицировать ID смартфона. Получая данные пользователя, ему отправляют персонализированный, оптимизированный рекламный контент.

Примерами Smart-технологий в области розничной торговли как инструмента инфраструктурного маркетинга являются программное обеспечение, технические средства для осуществления аналитической деятельности, экспертные системы, интеллектуальные системы информационной безопасности, программы интеллектуальной защиты, робототехника как результат глубокой интеграции современных программных и аппаратных решений

**GeoVision** Разработка автоматизированной системы GV-Smart Retail. Система применяется в розничной торговле, использует инновационные технологии в сфере искусственного интеллекта, основанная на системе аналитики Big Data, позволяет распознавать лица и видео.

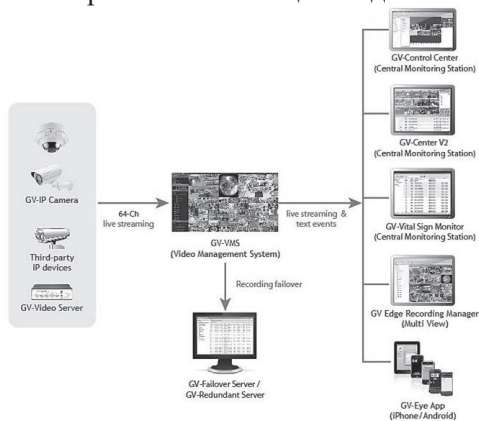


Рис. 4. Система интеллектуального анализа в торговых сетях GeoVision

**Amazon GO** – система искусственного интеллекта на основе использования Smart-технологий, в которой реализован ряд передовых технологий для оплаты покупок и предотвращения краж.

**CHM software.** Программное обеспечение Chameleon для автоматизации розничной торговли: кассы самообслуживания Chameleon Indigo, автоматические кассы самообслуживания от CHM Software; Chameleon POS – автоматизированное рабочее место кассира, товароведа на классическом ПК; Chameleon Cloud – облачный веб-приложение для администрирования и контроля торговых процессов в режиме он-лайн; Domino POS-mobile – ра-

бочее место кассира, официанта на планшете; Chameleon Loyalty – система управления акциями и программами лояльности.

Smart-общество – это новая парадигма, новый подход к реализации программ и проектов повышения качества жизни общества, нацеленный на формирование стратегии инфраструктурного маркетинга, при котором использование гражданами и субъектами хозяйствования технических средств, сервисов и интернета приводит к качественным изменениям во взаимодействии субъектов, что способствует усилению социального, экономического эффекта при формировании инфраструктурного маркетинга.

Оценка отрасли розничной торговли дает возможность сделать вывод, что существуют как преимущества внедрения умных технологий в деятельность предприятия, так и недостатки, связанные, прежде всего, с недостаточным пониманием возможностей технологий Smart-общества. Оценка преимуществ должна стать основой для формирования стратегии развития инфраструктурного маркетинга розничной торговли.

Smart-технологии внедряют ведущие ритейлеры в розничной торговле в системе инфраструктурного маркетинга, являются важным фактором роста продаж и получения прибыли, формирования конкурентоспособного субъекта хозяйствования в розничной торговле.

#### **Источники:**

1. Абдрасилова Г.С. Цифровизация экономики и цифровая среда современной архитектуры // Биосферная совместимость: человек, регион, технологии. – 2019. – №1. – С.3-13 (Abdrasilova G.S. Digitalization of the economy and the digital environment of modern architecture // Biosphere compatibility: man, region, technologies. – 2019. – No.1. – P.3-13)
2. Веретенников А.В. BigData: анализ больших данных сегодня // Молодой ученый. – 2017. – №32. – С.9-12 (Veretennikov A.V. Big Data: analysis of big data today // Young scientist. – 2017. – No.32. – P.9-12)
3. Доклад о развитии цифровой (интернет) торговли ЕАЭС // Материалы доклада. – М.: Евразийская экономическая Комиссия, 2021. – 80 с. (Report on the development of digital (Internet) trade of the EAEU // Materials of the report. – Moscow: Eurasian Economic Commission, 2021. – 80 p.)
4. Костоглодов Д.Д., Емельяненко И.С. Детерминирование основных тенденций современной розничной торговли в России // Вестник Ростовского гос. экон. ун-та (РИНХ). – 2019. – № 2(60). – С.126-136 (Kostoglodov D.D., Emelianenko I.S. Deterministic of the main trends of modern retail trade in Russia // Bulletin of the Rostov State Economy university (RINH). – 2019. – № 2(60). – P.126-136)
5. Красюк И.А., Кхалаф К.З., Худик Д.Д. Инновации в сетевой торговле // Практический маркетинг. – 2021. – № 2. – С.54-60 (Krasyyuk I.A., Khalaf K.Z., Khudik D.D. Innovations in network trade // Practical marketing. – 2021. – No.2. – P.54-60)
6. Михнев И.П. Большие данные (big data) и новые технологии будущего для обработки глобальной информации // Научные исследования и современное образование: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. – Чебоксары, 2022. – С.235-239 (Mikhnev I.P. Big data (big data) and new technologies of the future for processing global information // Scientific research and modern education: materials of the II International Scientific and Practical Conference. – Cheboksary, 2022. – P.235-239)
7. Цифровизация бухгалтерского учета: новые возможности и перспективы // Спутник высшей школы. – 2021. – № 5 (5). – С.61-69 (Digitalization of accounting: new opportunities and prospects // Sputnik of the Higher School. – 2021. – № 5(5). – P.61-69)

**ИННОВАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РАБОТЫ  
С ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В XXI ВЕКЕ  
В ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЯХ  
INNOVATIVE WORKING CONDITIONS  
WITH HUMAN CAPITAL IN THE XXI CENTURY  
IN TRANSNATIONAL CORPORATIONS**

**Глинянов С.В.**, аспирант

Научный руководитель: **Забайкин Ю.В.**, к.э.н., доцент  
ФГБОУ ВО «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)»  
г. Москва

**Glinyaynov S.V.**, Graduate Student

Scientific supervisor: **Zabaykin Yu.V.**, Candidate of Sciences in Economics,  
Associate Professor  
Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH)  
Moscow

*Весомое развитие человека в процессе компаративного анализа стран мира раскрывает показатель Индекс человеческого развития. Данный индекс предполагает, что люди, которые проживают в странах высокого уровня развития, будут жить на 19 лет дольше и будут обучаться на семь лет больше, чем те, что живут в странах с низким уровнем развития. Индекс человеческого развития – это итоговый показатель для оценки долгосрочного процесса человеческого развития в 3-х основных плоскостях: длительная и здоровая жизнь; доступ к знаниям; достойный уровень жизни.*

*Significant human development in the process of comparative analysis of the countries of the world reveals the indicator Human Development Index. This index assumes that people who live in countries with a high level of development will live 19 years longer and will study 7 years more than those who live in countries with a low level of development. The Human Development Index is a final indicator for assessing the long-term process of human development in 3 main planes: a long and healthy life; access to knowledge; a decent standard of living.*

**Ключевые слова:** человеческий капитал, исследование, инновации, ТНК  
**Keywords:** human capital, research, innovation, TNK

*Научная новизна.* Сегодня ИТ-компании и правительственные учреждения активно осуществляющих добычу (майнинг) быстро растущих данных, собранных через социальные медиа и коммуникационные платформы, такие как Facebook, LinkedIn, Twitter, Skype, YouTube и бесплатные сервисы электронной почты, с целью отслеживания информации о поведении человека: «Сейчас можно собирать такую информацию, которую ранее не могли отследить, будь то отношения, выявленные телефонными звонками или настроениями, раскрытыми через твиты». Данные, собранные интернетом, то есть наши цифровые следы, превратились в средство доступа к частной и даже интимной информации: к нашим отношениям, переживаниям и настроениям.



*Цель исследования* – провести анализ существующих технологий работы с человеческим капиталом в пищевых ТНК

Список аббревиатур:

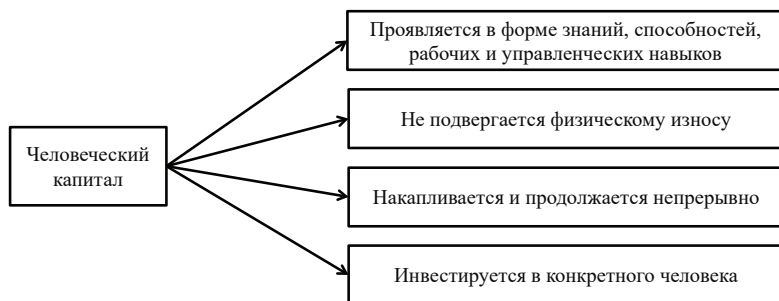
ТНК – транснациональные корпорации

ООН – Организация Объединённых Наций

ОЭСР – Организация экономического сотрудничества и развития

ИТ – интернет-технологии

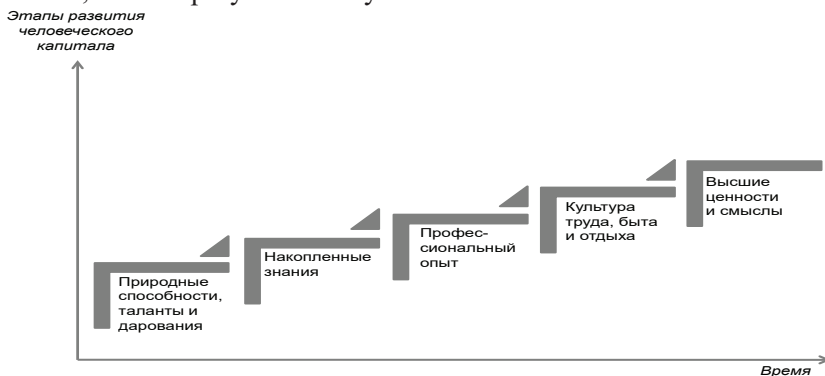
«Майнинг жизни» («life mining») осуществляется на основе дантифицированной информации, его принципы заложены в идеологические предположения, укорененные в господствующих ныне социальных нормах взаимодействия, осуществляется на основе современных информационных технологий [1]. Пользователи предоставляют личную информацию компаниям и получают взамен услуги [2]. Личные данные в обмен на услуги связи – определенная форма бартера. Однако рядовые пользователи не осознают в полной мере последствия – повышение эффективности социального контроля и распространение манипулятивного маркетинга. При этом принятие решений, основанных на больших данных (algorithmic regulation, algorithmic governance), часто непонятные обвинения. Вырисовывается вероятность распространения нового вида дискриминации – дискриминации на основе предвидения проступка или преступления, которых в действительности не было. Таким образом, можно отметить дискриминационный потенциал больших данных, которые позволяют нам создавать превентивные обобщения человеческого поведения в ранее немислимых масштабах [3].



*Рис. 1.* Схема человеческого капитала

Идентификация оценки человеческого капитала до сих пор имеет противоречивый характер среди ученых, однако опыт оценки определяется системой национальных счетов, а такие исследования на постоянной основе проводят статистическая комиссия ООН и Всемирный банк. Экономическим и социальным Советом ООН осуществляется постановка целей измерения человеческого капитала с целью определения влияния факторов человеческого капитала на экономический рост и общественную устойчивость [4].

Всемирным банком используется методология, которая обобщает существующие результаты оценки человеческого капитала, используя дисконтный метод оценки и комплексные счета благосостояния. ОЭСР направляет свои исследования в этой области, в основном на качество образования населения, то есть результаты обучения.



*Рис. 2.* Схема развития человеческого капитала

Человеческий капитал как фактор и источник развития присутствует в среднесрочных планах действий национального правительства. Сегодня использование инструментов искусственного интеллекта набрало широких масштабов [5]. Многие компании уже используют инструменты искусственного интеллекта в своей деятельности, полноценно тестируют работу алгоритмов в своей деятельности, а все мировые технологические пищевые гиганты от Nestle до FoodInc борются за то, чтобы стать мировыми лидерами в области использования искусственного интеллекта для оптимизации работы в пищевой отрасли, поэтому объем мирового рынка программного обеспечения, использующего алгоритмы искусственного интеллекта, в 2021 г. достигнет \$51,5 млрд., увеличившись на 21,3% по сравнению с 2020-м, а в 2022 г. ожидается вдвое больший рост, чем в прошлом.

Именно поэтому актуальным становится вопрос исследования существующих инструментов искусственного интеллекта в управлении поведением экономических агентов в цифровом пространстве, что позволит сформировать более четкое понимание современных инструментов искусственного интеллекта и исследовать связи субъектов и объектов экономических отношений в цифровом пространстве.

Поведенческая экономика исследует проявления рациональности и иррациональности экономических агентов и эффективность их функционирования как объектов управления. В то же время исследование процессов управления является крайне сложной задачей. Экономические отношения предусматривают обмен благами между экономическими агентами (объектами и субъектами управления) на добровольных основах, то есть каждый участник отношений получает определенную пользу [6].

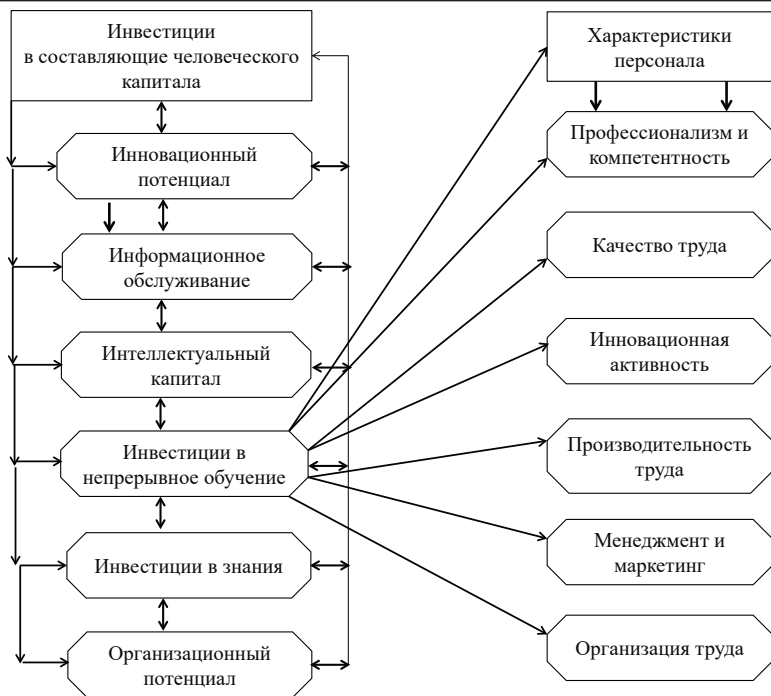


Рис. 3. Взаимосвязь развития человеческого капитала и персонала предприятия в блоке «Обучение – знание – производительность труда»

В модели исследования поведения экономических агентов на основе инструментов искусственного интеллекта сам искусственный интеллект является вспомогательным инструментом в построении этих отношений, но не является решением всех проблем, связанных с человеческим фактором и не закрывает всех проблем предприятия. Само понятие «искусственный интеллект» часто связывают с универсальным инструментом решения всех текущих проблем, но эти инструменты не лишены недостатков.

Следует отметить, что понятие искусственного интеллекта по чуть-чуть меняет свой смысл из года в год, в зависимости того, как далеко выходят технологии.

Привлечение инструментов искусственного интеллекта на всех этапах жизненного цикла сотрудника на предприятии – это возможность с первого дня работы анализировать эффективность экономического агента как специалиста, объективно оценивать его труд и формировать оплату за его работу, предоставлять возможность личного роста и помогать в решении текущих проблем [7].

То есть инструменты искусственного интеллекта в данной системе функционирования помогают как сотрудникам, так и работодателям строить эффективные отношения между собой. Инструменты для найма сотрудников помогут без ошибочно устроить специалиста на работу, инструменты мони-

торинга будут точно контролировать формирование достойной оплаты труда, помогут при конфликтной ситуации быстро решить вопрос или провести эффективное согласование решений между отделами предприятия.

Далее приведем схему построения отношений между объектом управления (сотрудником) и субъектом управления (работодателем или руководителем), где инструменты искусственного интеллекта выполняют функцию связи и контроля субъекта над объектом и помогают держать под контролем то, что человек не в состоянии.

Субъект управления (он же менеджер, руководитель) выполняет свои обязанности управлением проектами и персоналом, в то же время из-за большого количества повседневных задач может выпускать из поля зрения важные моменты мониторинга качества работы сотрудников.

Объект управления – это сотрудник предприятия, у которого есть определенные задачи, обязанности перед предприятием, заработная плата которого обычно зависит от качества и количества выполненной работы.

Инструменты искусственного интеллекта – это алгоритмы (программы, платформы), позволяющие эффективно сотрудничать объекту и субъекту управления, держа в фокусе те важные вопросы, которые обычно (при отсутствии этих инструментов) оказываются упущенными. Как уже отмечалось выше инструменты искусственного интеллекта позволяют мониторить и корректировать те аспекты работы которые обычно упускаются руководителями подразделений или отделов, например, мониторинг за состоянием настроения коллектива, запись конфликтных ситуаций, выявление лидеров в коллективе, помощь оформления документов при трудоустройстве и еще многое другое.

Вторая категория инструментов HR позволяет проводить мониторинг эффективности труда и процедуру увольнения работников, основной функционал которой это анализ поведения сотрудников, позволяющий выявлять лидеров в коллективе, управлять вовлеченностью сотрудников в различные трудовые процессы, измерять коллективное настроение, анализировать потенциальных претендентов на увольнение с рабочего места.

Третья категория инструментов позволяет проводить обучение и личный рост специалистов, а именно: процедуру онбординга и проверки знаний персонала и клиентов, подбор учебных курсов для карьерного роста и подготовки к вакансиям, систематизация уже имеющихся в компании курсов, простой доступ к обучению с любого устройства.

Четвертая категория представляет собой автоматизацию трудовых процессов и согласование решений предприятий, где благодаря инструментам искусственного интеллекта можно автоматизировать обработку данных и принятия решений с помощью машинного обучения и аналитики больших данных, которые приходят из разных элементов ИТ-инфраструктуры в режиме реального времени, а с помощью методов нейросетевого моделирования позволяет выявлять рефлексивные характеристики агентов и их субъ-

активные склонности в процессе согласования решений для формирования соответствующих управляющих воздействий и повышение оперативности и согласованности принятия решений по достижению целей функционирования на предприятиях.

Все проанализированные инструменты имеют преимущества и недостатки, основные из которых это наличие мультиплатформенности и широкого функционала и недостатков, среди которых стоимость инструмента и тяжесть его настройки в условиях промышленных предприятий России.

В настоящее время на российском продовольственном рынке присутствуют многие ведущие пищевые транснациональные корпорации (ТНК), причем под их контролем находится значимая часть пищевой промышленности России. Локализация производства происходит на базе богатой сырьевой базы сельского хозяйства и наличия относительно дешевой рабочей силы. Увеличение объемов производства пищевых продуктов, включая напитки и табака, в стоимостном выражении сопровождается стремительным сокращением количества организаций пищевой промышленности на территории страны.

Определяющую роль в росте объемов производства продуктов питания сыграла программа импортозамещения, но при незначительном увеличении участников продовольственного рынка в 2021 г. реализация программы не способствовала долгосрочным изменениям.

Напротив, наблюдается тенденция объединения производителей сельскохозяйственной продукции, ее переработчиков и торговых организаций. Крупные холдинговые структуры, однако, усиливают ценовой и ассортиментный монополизм и затрудняют государственное регулирование.

#### **Источник:**

1. Agostini L., Nosella A., Teshome M. Inter-organizational relationships: toward a reconceptualization of constructs // *Baltic Journal of Management*. – 2019. – Vol. 14. №3. – P.346-369 (Агостини Л., Ночелла А., Тешоме М. Межорганизационные отношения: к переосмыслению конструкций // *Балтийский журнал менеджмента*. – 2019. – Т. 14. №3. – С.346-369)
2. Аганбегян А.Г. Кризис как окно возможностей для социально-экономического развития // *Научные труды Вольного экономического общества России*. – 2020. – Т. 223. № 3. – С.47-69. DOI: 10.38197/2072-2060-2020-223-3-47-69 (Aganbegyan A.G. Crisis as a window of opportunity for socio-economic development // *Scientific works of the Free Economic Society of Russia*. – 2020. – Vol. 223. No. 3. – P.47-69)
3. Волконский В.А. Смысловые установки и роль государства в эпоху многополярного мира. – М.: Книжный мир, 2021. – 384 с. (Volkonsky V.A. Semantic attitudes and the role of the state in the era of a multipolar world. – Moscow: Book World, 2021. – 384 p.)
4. Дашков Р.Ю., Тисленко А.В. Система мониторинга и контроля деятельности заинтересованных сторон проекта на основе метода управления освоённой длительностью // *Научно-практический журнал МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. – 2018. – Т. 9. № 1. – С.86-97 (Dashkov R. Yu., Teslenko A.V. The system of monitoring and control of the activities of stakeholders of the project based on the method of management of the mastered duration // *Scientific and practical journal MIR (Modernization. Innovation. Development)*. – 2018. – Vol. 9. No. 1. – P.86-97)

5. Кони́на Н.Ю. Транснациональные корпорации как субъекты геоэкономик // Экономические науки. – 2017. – № 3. – С.105-108 (Konina N.Yu. Transnational corporations as subjects of geo-economics // Economic sciences. – 2017. – No. 3. – P.105-108)
6. Медвекин Т.С., Медведкина Е.А. Ирландия: технологический офшор или лидер европейской инновационной системы? // Современная Европа. – 2017. – № 2(74). – С.90-100 (Medvedkin T.S., Medvedkina E.A. Ireland: a technological offshore or a leader of the European innovation system? // Modern Europe. – 2017. – № 2(74). – P.90-100)
7. Смирнов Е.Н. Изменение бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации мировой экономики // Экономические стратегии. – 2021. – Т. 23. – № 1(175). – С.64-69 (Smirnov E.N. Changing business models in the conditions of digital transformation of the world economy // Economic strategies. – 2021. – T. 23. – № 1(175). – P.64-69)

УДК 658.8

**ВЕРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ КАЧЕСТВА  
КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ  
ПРОДУКЦИИ В ЭПОХУ САНКЦИЙ  
CONTINUOUS COMPARATIVE TESTING OF GOODS  
AS A TOOL FOR PROMOTING RUSSIAN PRODUCTS  
IN THE ERA OF SANCTIONS**

**Смирнов В.С.**, аспирант

Научный руководитель: **Федосьина А.В.**, к.э.н., доцент  
ФГБОУ ВО «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)»  
г. Москва

**Smirnov V.S.**, Graduate Student

Scientific supervisor: **Fedosina A.V.**, Candidate of Sciences in Economics,  
Associate Professor  
Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH)  
Moscow

*2022 г. стал годом титанических изменений на российском потребительском рынке и серьезных испытаний для российских производителей. Эскалация геополитических отношений и последующие беспрецедентные экономические санкции, введенные против российского бизнеса, оказали серьезное влияние как на производителей, так и на российского потребителя, и потребовали от государства принятия оперативных мер поддержки отечественных производителей. В сложившихся экономических условиях возникла необходимость внедрения и использования новых инструментов продвижения российской продукции на внутреннем рынке для эффективной реализации задач импортозамещения. В данной статье в качестве инструмента воздействия на потребительский рынок рассматриваются верные исследования качества. Целями исследования являются оценка эффективности обозначенного инструмента, анализ его влияния на показатели продаж отечественной продукции в период действия экономических*

санкций, а также оценка механизма его воздействия на потребительский рынок в условиях действующего моратория на внеплановые проверки контрольно-надзорных органов.

*2022 has become a year of titanic changes in the Russian consumer market and serious trials for Russian manufacturers. The escalation of geopolitical relations and the subsequent unprecedented economic sanctions against Russian businesses had a serious impact on both producers and the Russian consumer, and required the government to take prompt measures to support producers. In the current economic conditions, it became necessary to introduce new tools to promote Russian products on the market in order to effectively implement the tasks of import substitution. In this article, continuous comparative tests of goods are considered as a tool for influencing the consumer market. The objectives of the study are to evaluate the effectiveness of the designated tool, analyze its impact on sales of Russian products during the period of economic sanctions, as well as assess the mechanism of its impact on the consumer market under the current moratorium on unscheduled inspections of control and supervisory authorities.*

**Ключевые слова:** *всерные исследования качества, эффект мягкой силы, импортозамещение, экономические санкции, инструмент продвижения.*

**Keywords:** *continuous comparative testing of goods, soft power effect, import substitution, economic sanctions, promotion tool*

Геополитические события 2022 г. ознаменовали собой серьезные изменения экономической ситуации в России. Одним из главных факторов, оказавших наиболее значительное влияние на рынок, является широкий спектр экономических санкций, введенных против российского бизнеса рядом западных государств.

Для противодействия введенным ограничениям и продолжения эффективного функционирования производителям потребовалась перенастройка производственных процессов, формирование новых логистических цепочек, поиск способов обеспечения ценовой конкурентоспособности без ущерба уровню качества продукции.

Санкции оказали прямое влияние на потребительское поведение. Снизилась платежеспособность граждан, и естественной реакцией на снижение реальных доходов и повышение цен на продукцию стала активация стратегий экономии, таких как отказ от дорогостоящих покупок, сокращение расходов на развлечения и товары длительного пользования, перераспределение структуры расходов в пользу продуктов питания и товаров первой необходимости. Перед потребителями встал вопрос поиска альтернатив привычным товарам, которые либо покинули российский рынок, либо перешли в более высокий ценовой сегмент и ввиду этого стали недоступны.

При этом важно отметить, что потребители не готовы снижать требования к качеству продукции, напротив, вырос уровень вовлеченности при выборе продукции, а ключевым фактором потребительского выбора стало

оптимальное соотношение параметров цены и качества. По данным социологического исследования Центра изучения потребительского поведения Роскачества и Исследовательского холдинга Ромир 47% российских потребителей отдадут предпочтение проверенным товарам повышенного качества, даже если его цена будет выше аналогов [1].

Вышеизложенные условия потребовали оперативного реагирования с точки зрения государственной политики. Правительством РФ были инициированы меры поддержки отечественных производителей, которые носили как прямой финансовый характер, так и выражались в снижении регуляторного давления на бизнес – в начале 2022 г. постановлением Правительства РФ был введен мораторий на внеплановые проверки контрольно-надзорных органов, действие которого было продлено до конца 2023 г. (Постановление Правительства РФ №2516 от 29.12.2022).

При этом важно отметить, что меры по снижению контроля за предприятиями неизбежно несут с собой риски развития недобросовестных практик отношения к потребителю, таких как фальсификация продукции, предоставление потребителю недостоверной информации о характеристиках товара, введение потребителя в заблуждение относительно состава продукта и его фактического объема в упаковке.

Исходя из вышесказанного, первостепенной задачей государства становится соблюдение баланса между мерами по снижению административного давления на производителей и защитой права граждан на потребление безопасной и качественной продукции.

В сложившихся условиях в качестве комплексного инструмента воздействия на потребительский рынок, способного противодействовать негативным явлениям, выступают веерные исследования качества. В Российской Федерации оператором таких исследований выступает Автономная некоммерческая организация Российская система качества (Роскачество), учрежденная Распоряжением Правительства Российской Федерации от 30.04.2015 № 780-р в целях развития институтов качества и продвижения лучших отечественных товаров на внутреннем и внешнем рынках.

Веерные исследования качества представляют собой уникальный формат мониторинга качества – механизм, который позволяет провести объективную оценку уровня качества в разрезе товарных групп. Каждое исследование включает в себя продукцию не менее 30 торговых марок и характеризуется широким географическим охватом – исследуемая продукция производится не менее чем в 10 субъектах Российской Федерации. Исследования проводятся согласно утвержденному Министерством промышленности и торговли РФ Регламенту проведения веерных исследований [2]. При подготовке и проведении веерных исследований применяются различные методы тестирования, включая лабораторные испытания, экспертную оценку, а также опросные методы, направленные на выявление устойчивых потребительских убеждений, стереотипов и опасений относительно качества объекта исследования [3].



На сегодняшний день испытания в рамках веерных исследований прошли уже более 10 тыс. товаров в более чем 250 товарных категориях. Лучшим товарам по результатам веерных исследований присваивается российский Знак качества. На сегодняшний день их число составляет 248.

В Российской Федерации история проведения веерных исследований составляет 7 лет. При этом можно отметить значительный рост осведомленности потребителя: с 2016 г. уровень узнаваемости российского Знака качества вырос вдвое до 50%, а уровень доверия составил 82% - динамика данных показателей представлена на рис.1 и 2 (расчеты автора на основе данных АНО «Российская система качества» [1]).

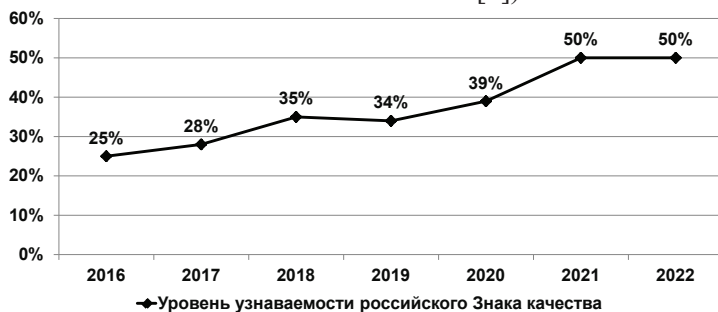


Рис. 1. Динамика уровня узнаваемости российского Знака качества (2016-2022 гг.)

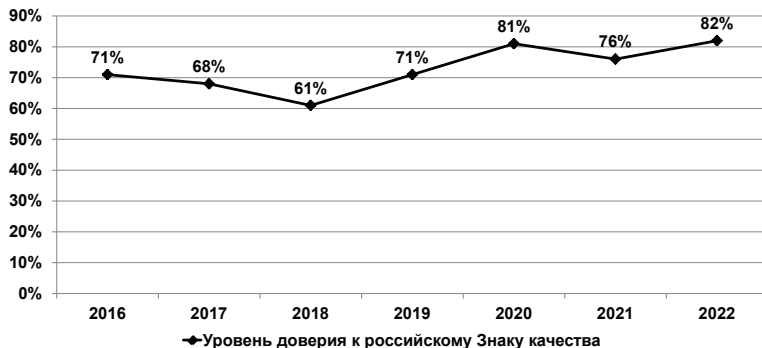


Рис. 2. Динамика уровня доверия к российскому Знаку качества (2016-2022 гг.)

Российский Знак качества присваивается лучшим товарам, по итогам испытаний соответствующим как обязательным требованиям законодательства, так и опережающим требованиям стандартов Российской системы качества. По данным Роскачества, с получением права на присвоение Знака качества и использования его на этикетке, производителям удается увеличить продажи в сравнимом периоде в среднем на 31%.

В 2022 г. аналитическая компания NielsenIQ, специализирующаяся на проведении ритейл-аудита, провела анализ продаж товаров с российским

Знаком качества и сделала вывод, что 6 из 10 таких товаров опережают темпы развития своих категорий. При этом 50% проанализированных товаров увеличивает объем продаж без развития дистрибуции и снижения цен — это значит, что рост происходит за счет потребительского спроса [4].

**Таблица 1. Динамика денежных продаж товаров с российским Знаком качества в сравнении с категорией в целом, данные NielsenIQ, 2022 г. [4]**

Категория	Динамика продаж всей категории	Динамика продаж товаров с рейтингом Роскачества > 4 баллов из 5	Динамика продаж товаров со Знаком качества
Мясные продукты	14%	-8%	-20%
Масло и маргарин	17%	7	34%
Пивные напитки	16%	17%	-
Шоколадные плитки	17%	-21%	18%
Пастеризованное молоко	19%	-4%	37%
Макаронные изделия	23%	7%	53%
Вода	16%	-18%	-12%

С точки зрения работы с российскими гражданами, веерные исследования выступают потребителемским навигатором. По итогам исследований ведется просветительская работа, формируются информационные материалы, нацеленные на повышение уровня потребительской грамотности, развеиваются устойчивые стереотипы и опасения о качестве продовольственной и не продовольственной продукции. По данным Роскачества, посещаемость официального Интернет-портала организации, где публикуются результаты исследований и информационные материалы, составляет в среднем 1,5 млн. человек ежемесячно, аудитория в социальных сетях составляет более 450 000 человек. Каждое исследование широко освещается в средствах массовой информации: ежемесячно выходит около 10 тыс. публикаций о результатах веерных исследований.

С точки зрения механизма воздействия веерных исследований на потребительский рынок можно выделить эффект «мягкой силы». Американский ученый, профессор Гарварда Джозеф Наем описывает концепцию «мягкой силы» как способность достижения желаемого при помощи привлекательности, а не силы и денег [5]. В контексте влияния веерных исследований эффект заключается в инициативном исправлении производителей, в продукции которых в ходе испытаний были выявлены несоответствия обязательным требованиям. С учетом роста доверия граждан к товарам с россий-

ским Знаком качества и высокого объема аудиторией веерных исследований, производители заинтересованы в том, чтобы размещаемая информация о качестве их продукции, носила позитивный характер. В свою очередь торговые компании при получении уведомлений о выявлении несоответствий в продукции, реализуемой на их площадке, снимают товар с полки до проведения корректирующих мероприятий. По данным Роскачества, по итогам 2022 г. 65% производителей продукции с выявленными несоответствиями предоставили отчеты о проведении корректирующих мероприятий и направили заявки на повторные испытания.

Таким образом, веерные исследования качества, сегодня выступают инструментом комплексного воздействия на потребительский рынок, служащим, в конечном счете, целям продвижения отечественной продукции на рынке. Во-первых, это способ выделения товара на полке, позволяющий лучшим, самым качественным отечественным товарам увеличить объем продаж. Во-вторых, это потребительский навигатор, мощный коммуникационный канал, нацеленный на повышение потребительской грамотности российских граждан. Наконец, это механизм борьбы с негативными явлениями на рынке, инструмент контроля и поддержания высокого качества продукции в условиях ограничения регуляторных мер со стороны контрольно-надзорных органов и, как следствие, в условиях возрастания риска проявления этих негативных явлений.

#### **Источники:**

1. Россияне стали чаще покупать товары со Знаком качества. – [Электрон. Ресурс]. – Режим доступа: <https://roskachestvo.gov.ru/news/rossiyane-stali-chashche-pokupat-tovary-so-znakom-kachestva/> (Russians began to buy goods with the Quality Mark more often. – [Electronic resource]. – URL: <https://roskachestvo.gov.ru/news/rossiyane-stali-chashche-pokupat-tovary-so-znakom-kachestva/>)
2. Регламент проведения веерных исследований. – [Электрон. Ресурс]. – Режим доступа: [https://roskachestvo.gov.ru/upload/iblock/724/\\_07092021.pdf](https://roskachestvo.gov.ru/upload/iblock/724/_07092021.pdf) (Rules of continuous comparative testing of goods. – [Electronic resource]. – URL: [https://roskachestvo.gov.ru/upload/iblock/724/\\_07092021.pdf](https://roskachestvo.gov.ru/upload/iblock/724/_07092021.pdf))
3. Данченко Л.А., Маркетинг: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум, учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М., 2005. – С.100 (Danchenok L.A., Marketing: Study guide, discipline study guide, workshop, curriculum / Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics. – М., 2005. – P.100)
4. Как знаки качества влияют на продажи. – [Электрон. Ресурс]. – Режим доступа: <https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2022/kak-znaki-kachestva-vliyayut-na-prodazhi/> (How quality labels affect sales. – [Electronic resource]. – URL: <https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2022/kak-znaki-kachestva-vliyayut-na-prodazhi/>)
5. Nye S.J. Soft Power: The Means to Success in World Politics. – N.Y.: Public Affairs, 2004. – 192 p.

**МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ  
ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ  
METHODOLOGY OF FINANCIAL RISK MANAGEMENT  
OF THE ENTERPRISE**

**Кукреш А.В.**, магистрант

Научный руководитель: **Забайкин Ю.В.**, к.э.н., доцент  
ФГБОУ ВО «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)»  
г. Москва

**Kukresh A.V.**, Master's Student

Scientific supervisor: **Zabaykin Yu.V.**, Candidate of Sciences in Economics,  
Associate Professor  
Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH)  
Moscow

*Управление финансовыми рисками необходимо проводить всем хозяйствующим субъектам, так как финансовые риски влияют на финансовые результаты компаний и от эффективности управления рисками зависит их развитие и эффективная деятельность. В статье рассмотрены понятие управление риском, возможные методы управления финансовым риском. Кроме того, обосновывается необходимость управления финансовыми рисками для устойчивого развития компании.*

*Financial risk management should be carried out by all business entities, since financial risks affect the financial results of companies and their development and effective activities depend on the effectiveness of risk management. The article discusses the concept of risk management, possible methods of financial risk management. In addition, the necessity of financial risk management for the sustainable development of the company is justified.*

**Ключевые слова:** *риск, механизм управления рисками, финансовый риск, страхование, хеджирование, лимитирование, диверсификация*

**Keywords:** *risk, risk management mechanism, financial risk, insurance, hedging, limiting, diversification*

Деятельность компаний сопровождается разнообразными рисками, оказывающими негативное влияние на финансовый результат предприятия и угрожающими его финансовой стабильности. В связи с влиянием кризисного состояния экономики страны, экономическими санкциями, развитием финансовых инструментов необходимость исследования управления рисками только растёт.

Актуальность изучения вопросов управления финансовыми рисками компании, обусловлена тем, что в настоящее время все предприятия ежедневно сталкиваются с разными видами рисков, которые требуют системного контроля и управления. Финансовые риски несут для компании риск потери прибыли или возникновению убытка, а также могут привести к ее

банкротству.

Под финансовым риском понимаются возможности получения финансовых потерь при деятельности компании.

Финансовый риск – риск по принятию решений в неопределенных условиях, когда любое решение имеет вероятность получения потерь или убытков, а в некоторых случаях и роста прибыли.

Финансовый риск компании рассчитывается как отношение заемного капитала к собственному капиталу. При том, чем выше значение данного показателя то сильнее зависимость от заемного капитала и соответственно выше финансовый риск, так как недостаток кредитных средств может привести к остановке производства или банкротству компании.

Управление финансовым риском – это сочетание приемов и методов, способствующих снижению возможности возникновения финансового риска и устранения его негативных последствий.

В управление риском входит разработка и реализация обоснованных для компании с экономической точки зрения рекомендаций, которые направлены на снижение уровня риска до нормального проектного уровня. Набор этих мероприятий встраивается в общую систему совершенствования и развития бизнеса, делая его более прогнозируемым и управляемым [1].

Существуют следующие этапы по управлению рисками компании:

- определение финансового риска компании;
- проведение оценки финансового риска;
- выбор метода управления финансовым риском;
- применение выбранного метода и анализ его эффективности.

Система методов управления риском имеет внутренний механизм по устранению риска. Внутренний механизм по устранению риска – это способы по снижению негативных последствий риска, которые используются в компании.

Объектом применения внутреннего механизма по устранению риска являются разные виды приемлемых рисков, принимаемых компанией в виду необходимости [8].

Внутренние механизмы по устранению риска основываются на условиях ведения деятельности компании и ее возможностей, с учетом влияния внутренних факторов на степень риска и устранения его негативного результата.

Мероприятия по сокращению риска делят на проводимые до возникновения рисков ситуации (непредвиденных событий) и проводимые после них.

В зависимости от момента принятия решений по снижению потерь в результате финансового риска выделяют три подхода управления риском [3]:

- активный подход – максимальное использование средств по управлению риском для сокращения его последствий;
- адаптивный подход – основан на методе учета при управлении, в имеющихся условиях деятельности и проведении самоуправления риском при

проведении хозяйственных операций. В этом случае невозможно устранить все потери при возникновении риска, возможно снизить часть потерь;

– консервативный подход – когда управление риском осуществляется после его возникновения, то есть компания уже понесла потери.

Методы по оценке риска подразделяют на количественные и качественные. Количественные методы позволяют провести объективную и количественную оценку вероятности снижения денежных средств с использованием для анализа статистических методов. При качественных методах проводится субъективная оценка потенциала риска с использованием экспертных заключений [10].

К основным методам управления риском относятся: принятие риска, избежание риска, передача риска. Каждому виду риска свойственны свои инструменты управления. Также выбор метода управления риском зависит от отрасли и видов деятельности предприятия, а также особенностей его функционирования.

Принятие риска используется тогда, когда другие способы по снижению риска экономически нецелесообразны по сравнению с потерями, которые будут получены от его влияния.

Избегание риска – метод, который основывается на мероприятиях по устранению конкретных видов риска. К этим мероприятиям относятся [8]:

– отказ от операций с высоким уровнем риска. Эти мероприятия имеют ограничения, так как деятельность компаний направлена на получение доходов и прибыли;

– ограничение использования заемных средств в крупных размерах. При сокращении заемных средств повысится финансовая устойчивость компании, при этом полный отказ от использования заемного капитала отразится на снижении возможности по увеличению прибыли на используемый капитал;

– устранение использования оборотных активов с низкой ликвидностью. Рост ликвидности активов отразится на увеличении платежеспособности компании в будущем. Это снижает дополнительные доходы компании от роста объема продаж за счет товарного кредита и растут операционные риски;

– отказ от инвестирования в краткосрочные финансовые вложения, что ведет за собой снижение депозитных и процентных рисков. Однако такой отказ может повлечь возникновение рисков упущенной выгоды.

Недостатком данного метода является отсутствие для компании получения дополнительной прибыли, что отрицательно влияет на развитие компании и отражается на снижении эффективности использования собственных средств [9].

Передача риска состоит в том, что одна компания передает риск другой компании по заключенному контракту. Это, например, контракты лизинга, хранения и снабжения, факторинга [4].

К диверсификации риска относится метод снижения риска за счет формирования диверсифицированного портфеля с более низкими рисками и таким образом отказ от одного высокого риска этого вида. Управление риском направлено не на полное устранение риска, а используется для повышения эффективности предприятия, диверсификации рисков и снижения их последствий [6].

Диверсификация является не только приобретением активов различных видов, но и фактором, обеспечивающим длительное развитие, выполнение целей и стратегии. Она применяется при снижении отрицательных результатов по специфическим видам рисков (валютному, процентному и другим). Для получения оптимального соотношения затрат и риска нужно проведение комплексного управления рисками. Особенностью диверсификации является деление риска для получения более низкой его концентрации.

К основным формам диверсификации относятся [8]:

- диверсификация видов финансовой деятельности – получение альтернативных доходов по разным финансовым операциям;
- диверсификация валютного портфеля компании – осуществляются внешнеэкономические расчеты в разных видах валюты, что снижает валютный риск;
- диверсификация депозитного портфеля – размещение крупных сумм денежных средств по счетам в разных банках, что снижает депозитный риск;
- диверсификация кредитного портфеля – позволяет увеличить число покупателей, что снижает кредитный риск;
- диверсификация портфеля ценных бумаг – позволяет снизить уровень специфического риска без снижений доходов;
- диверсификация инвестирования – включает разные инвестиционные проекты с альтернативными отраслями и регионами и позволяет снизить инвестиционный риск.

Достоинствами данного метода являются: снижение инвестиционных рисков, рост прибыли и развитие компании; распределение капитала так, что это дает возможность снизить или избежать отдельных рисков [7].

Недостатками диверсификации являются: рискованная стратегия, высокие затраты на проведение, сложный способ управления рисками.

Лимитирование используется для минимизации рисков, которые превышают допустимые пределы за счет введения лимитов. Оно применяется при операциях, которые с высокой вероятностью принесут критические или катастрофические риски.

Лимитирование проводится за счет утверждения в компании внутренних лимитов (нормативов) при разработке финансовой политики. Система лимитов содержит такие элементы, как [8]:

- лимит заемных средств компании, утверждается в отдельности по операционной и инвестиционной деятельности компаний или отдельных операций;
- лимит ликвидных активов – позволяет формировать объем ликвид-

ных активов, достаточных для покрытия текущих обязательств;

- лимит депозита на вклад в одном банке;
- лимит максимальных вложений в ценные бумаги по одному эмитенту, что позволяет снизить концентрацию риска по портфелю ценных бумаг;
- лимит срока дебиторской задолженности – способствует установлению лимита на риск неплатежеспособности.

Лимитирование – это самый распространенный метод управления риском. Затраты по использованию этого метода минимальные [5].

Хеджирование – это процесс, включающий страхование неблагоприятного изменения валютного курса или процентной ставки, оказывающих влияние по отдельным сделкам и капиталу компании [6].

При хеджировании используется один инструмент для снижения риска по негативному воздействию рыночных факторов на стоимость другого инструмента, связанного с первым или вырабатываемый денежный поток.

Хеджирования требует затрат и является трудоемким методом, но обеспечивает устойчивое развитие. Хеджирование позволяет снизить риски от потерь по колебаниям цен на товары и прочим факторам рынка (обменному курсу валют, процентным ставкам) [6].

Финансирование риска включает формирование фондов за счет собственных средств или средств других организаций (страховых компаний, банков, акционеров) для погашения полученных убытков компании. К нему можно отнести страхование, средства на реализацию проектов.

Под страхованием риска понимается защита имущественного интереса предприятия в случае наступлении страхового случая. Страхование проводится за счет средств денежного фонда, сформированного из страховых взносов. При страховании возможно получение страховой защиты по основным видам риска, а размер возмещения ограничен только условиями договора страхования (страховой суммой и размером страховой премии).

Страхование позволяет устранить финансовые риски за счет их передачи страховым компаниям. При этом недостатком данного метода является то, что оно требует дополнительных затрат.

Также компания может сама снизить риски за счет использования самострахования и формирования резервов.

Самострахование – это метод по минимизации риска за счет формирования резервов за счет своих ресурсов.

Формирование резервов на предприятии (резерв сомнительных долгов, резерв под снижение стоимости активов, резерв предстоящих расходов и т.д.) – это создание резервов финансовых и материальных ресурсов предприятия, которые позволят обеспечить его деятельность в рискованной ситуации, которая может отразиться на прекращении его деятельности [10].

Самострахование используется когда:

- нужно получить доходы от применения по сравнению с другими методами;



– отсутствуют возможности снижения риска с использованием других методов.

Формирование резервов позволяет устранить или снизить влияние убытков по однородным рискам, за счет собственных средств предприятия.

Всем методам присущи свои преимущества и недостатки в зависимости от их использования при разных финансовых рисках. Выбор метода находится в зависимости от многих факторов, таких как: периодичность возникновения риска, размера возможных потерь, суммы затрат, связанных с внедрением различных методов управления финансовым риском.

К основной задаче финансового менеджмента относится сохранение оптимальной пропорции между доходами и рисками, достижение ликвидности при оптимизации и увеличении прибыли; рост конкурентоспособности предприятия; использование эффективных методов управления риском.

К задачам системы управления финансовыми рисками относятся [2]:

- определение и анализ вероятных рисков при осуществлении деятельности с финансами;
- независимая оценка вероятностей возникновения рисков ситуаций при реализации финансовых решений и оценка финансовых потерь;
- достижение минимального уровня риска при плановом уровне доходов от операций с финансами;
- разработка оптимальных методов по устранению финансового риска;
- использование программных средств для управления рисками.

При формировании системы управления финансовыми рисками компании нужно проводить изучение всех направлений её деятельности. Для управления финансовыми рисками разрабатываются мероприятия по всем уровням управления от стратегического планирования и распределения ресурсов до деятельности подразделений компании и ее бизнес-процессов.

Можно утверждать, что риски – это неотъемлемая часть деятельности любой компании, в связи с этим управление финансовыми рисками является первоочередной задачей управления и развития компании.

Управление финансовыми рисками предприятия позволяет повысить конкурентоспособность компании на рынке. Для выстраивания эффективной системы управления финансовыми рисками компании необходимо развивать инновационные подходы и методы управления рисками, в том числе с внедрением и использованием информационных технологий по управлению финансовыми рисками.

#### **Источники:**

1. Арбенина Т.И. Принципы оценки рисков в деятельности предприятия малого бизнеса / Т.И. Арбенина, Т.Г. Черепанова, Н.В. Махинова // Современная экономика: проблемы, закономерности, перспективы. – Пенза, 2018. – С.80-87 (Arbenina T.I. Principles of risk assessment in the activity of a small business enterprise / T.I. Arbenina, T.G. Cherepanova, N.V. Makhinova // Modern economy: problems, patterns, prospects. – Penza, 2018. – P.80-87)

2. Афендикова Е.Ю. Финансовые риски: методы оценки и подходы к управлению на предприятии / Е.Ю. Афендикова, О.В. Титова, А.А. Попова // Сборник научных работ серии «Финансы, учет, аудит». – 2021. – № 3(23). – С. 19-35 (Afendikova E.Yu. Financial risks: assessment methods and approaches to management at the enterprise / E.Yu. Afendikova, O.V. Titova, A.A. Popova // Collection of scientific papers of the series «Finance, accounting, audit». – 2021. – № 3(23). – P.19-35)
3. Вилисова М.Л. Финансовые риски и основные способы их минимизации / М.Л. Вилисова, А.А. Кузнецова // Аллея науки, 2019. – Т. 3. – № 12 (39). – С.359-365 (Vilisova M. L. Financial risks and the main ways to minimize them / M.L. Vilisova, A.A. Kuznetsova // Alley of Science, 2019. – Vol. 3. – № 12 (39). – P.359-365)
4. Греков А.О. Предпринимательские риски: понятие, виды, пути минимизации // Аллея науки. – 2019. – Т. 3. – № 5 (32). – С.500-504 (Grekov A.O. Entrepreneurial risks: concept, types, ways of minimization // Alley of Science. – 2019. – Т. 3. – № 5 (32). – P.500-504)
5. Иванов А.В. Методы управления финансовыми рисками на предприятии // Экономическая безопасность личности, общества, государства: проблемы и пути обеспечения. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет Министерства внутренних дел РФ, 2022. – С. 115-119 (Ivanov A.V. Methods of financial risk management at the enterprise / A.V. Ivanov // Economic security of the individual, society, state: problems and ways of ensuring. – Saint Petersburg: Saint Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation, 2022. – P.115-119)
6. Коряковцева Е.А. Методы управления финансовыми рисками предприятия / Е.А. Коряковцева, И.В. Васильев // Вестник науки. – 2023. – Т. 3, № 1(58). – С.70-76 (Koryakovtseva E.A. Methods of enterprise financial risk management / E.A. Koryakovtseva, I.V. Vasiliev // Bulletin of Science. – 2023. – Vol. 3, No. 1(58). – P.70-76)
7. Наумова П.А. Сущность методов управления финансовыми рисками предприятия / П.А. Наумова, О.В. Юдина // Вестник тульского филиала финуниверситета. – 2021. – № 1. – С. 151-153 (Naumova P.A. The essence of financial risk management methods of the enterprise / P.A. Naumova, O.V. Yudina // Bulletin of the Tula branch of the Financial University. – 2021. – № 1. – P.151-153)
8. Орлова Т.С. Методы управления рисками на малых предприятиях / Т.С. Орлова, А.А. Тимошин // В сборнике: Лучшая научно-исследовательская работа. – 2017. – С. 35-41 (Orlova T.S. Methods of risk management at small enterprises / T.S. Orlova, A.A. Timoshin // In the collection: The best research work. – 2017. – P. 35-41)
9. Селезнева А.И. Основные методы управления финансовыми рисками предприятия / А.И. Селезнева, Р.Р. Варисова // Наука среди нас. – 2018. – № 4(8). – С. 542-546 (Selezneva A.I. Basic methods of financial risk management of the enterprise / A.I. Selezneva, R.R. Varisova // Science is among us. – 2018. – № 4(8). – P. 542-546)
10. Тунакова А.А. Методы оценки и способы управления финансовыми рисками предприятия / А.А. Тунакова, К.А. Новиков // Теоретические и прикладные вопросы комплексной безопасности. – Москва: Институт развития дополнительного профессионального образования, 2021. – С.98-101 (Tunakova A.A. Methods of assessment and methods of managing financial risks of an enterprise / A.A. Tunakova, K.A. Novikov // Theoretical and applied issues of complex security. – Moscow: Institute for the Development of Additional Professional Education, 2021. – P. 98-101)

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КОМПАНИИ  
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ  
HUMAN RESOURCES POLICY OF THE COMPANY  
IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION**

Глазунов Д.С., магистрант  
Научный руководитель: **Забайкин Ю.В.**, к.э.н., доцент  
ФГБОУ ВО «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)»  
г. Москва

**Glazunov D.S.**, Master's Student  
Scientific supervisor: **Zabaykin Yu.V.**, Candidate of Sciences in Economics,  
Associate Professor  
Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH)  
Moscow

*Цифровизация становится все более важным фактором в формировании кадровой политики и практики в организациях по всему миру, в том числе и в России. Использование цифровых технологий создало для организаций новые возможности для совершенствования практики управления персоналом и повышения эффективности и результативности работы сотрудников, изменило методы работы. В последние годы цифровизация кадровой политики стала стратегическим приоритетом для многих организаций, стремящихся повысить свою эффективность, производительность и конкурентоспособность. Однако эта трансформация также создает проблемы и требует тщательного управления для обеспечения успеха инициатив по цифровизации. Вместе с тем влияние цифровизации на кадровую политику в России изучено недостаточно.*

*Цель данной статьи – предоставить всесторонний обзор основных аспектов влияния цифровизации на кадровую политику организаций в России.*

*Digitalization is becoming an increasingly important factor in shaping HR policies and practices in organizations around the world, including in Russia. The use of digital technologies has created new opportunities for organizations to improve the practice of personnel management and increase the efficiency and effectiveness of the work of employees, has changed the way they work. In recent years, HR digitalization has become a strategic priority for many organizations seeking to increase their efficiency, productivity and competitiveness. However, this transformation also poses challenges and requires careful management to ensure the success of digitalization initiatives. At the same time, the impact of digitalization on personnel policy in Russia has not been studied enough.*

*The purpose of this article is to provide a comprehensive overview of the main aspects of the impact of digitalization on the personnel policy of organizations in Russia.*

**Ключевые слова:** управление персоналом, оценка эффективности, цифровизация, цифровые платформы, обучение

---

*Keywords: HR management, performance evaluation, digitalization, digital platforms, training*

**Подбор персонала.** Подбор персонала – одна из областей, на которую повлияла цифровизация в организациях в России. На смену традиционным подходам к подбору персонала, таким как размещение объявлений о вакансиях в газетах и журналах, пришли цифровые платформы, такие как социальные сети, порталы вакансий и инструменты онлайн-оценки [1]. Это позволило организациям охватить более широкий круг кандидатов, более эффективно оценивать их навыки и квалификацию и быстрее принимать решения о найме.

**Управление эффективностью деятельности.** Оценка эффективности традиционно была субъективной и основывалась на личных отношениях, а не на объективных критериях. Однако использование цифровых технологий позволило организациям проводить оценку результативности более объективно и на основе данных. Программное обеспечение для управления эффективностью может отслеживать показатели работы сотрудников, предоставлять обратную связь в режиме реального времени и выявлять области для улучшения. Такой подход способен сделать процесс оценки работы более справедливым и прозрачным, а также позволить сотрудникам в большей степени отвечать за свою работу и развитие [2].

**Вовлечение сотрудников.** Цифровизация также оказала значительное влияние на вовлеченность сотрудников в организациях в России. Цифровые платформы, такие как социальные сети и инструменты внутренней коммуникации, позволили сотрудникам легче общаться и сотрудничать друг с другом, независимо от их местонахождения или часового пояса. Эти платформы также можно использовать для облегчения общения между сотрудниками и руководством, для обеспечения обратной связи и обновлений в режиме реального времени, а также для создания чувства общности и принадлежности к организации. Однако использование цифровых технологий также может привести к информационной перегрузке и отвлечению внимания, что может негативно сказаться на вовлеченности сотрудников и производительности труда [3].

**Цифровые платформы.** Цифровой ландшафт быстро трансформирует индустрию управления персоналом, и существует множество платформ, помогающих специалистам по управлению персоналом оптимизировать свои процессы и повысить эффективность организации. Эти платформы варьируются от систем отслеживания кандидатов до инструментов вовлечения сотрудников, и каждая из них служит своей уникальной цели.

Одной из самых популярных цифровых платформ для HR является система отслеживания кандидатов (ATS) [4]. Платформы ATS предназначены для оптимизации процесса подбора персонала, позволяя HR-специалистам управлять объявлениями о вакансиях, заявлениями кандидатов

и резюме в одном центральном месте. Это позволяет HR-специалистам эффективно отбирать и управлять большим количеством кандидатов и помогает обеспечить эффективность и результативность процесса подбора персонала. Популярные платформы ATS включают Workday, Lever, Greenhouse и iCIMS.

Еще одной цифровой платформой, используемой в HR, является система управления обучением (LMS). Платформы LMS предоставляют инструменты для управления обучением и развитием сотрудников. Эти платформы предлагают такие функции, как создание курсов, отслеживание и сертификация. Специалисты по управлению персоналом могут использовать платформы LMS для управления программами обучения и развития сотрудников и обеспечения доступа сотрудников к ресурсам и обучению, необходимым для достижения успеха. Популярные LMS-платформы включают Cornerstone OnDemand, SAP SuccessFactors и Docebo [5].

Системы управления эффективностью - это цифровые платформы, разработанные для того, чтобы помочь организациям управлять эффективностью работы сотрудников и устанавливать цели. Эти платформы позволяют HR-специалистам проводить оценку эффективности, отслеживать прогресс сотрудников и предоставлять обратную связь. Системы управления эффективностью также могут помочь организациям выявить области для улучшения и разработать стратегии для повышения общей эффективности работы организации. К популярным системам управления эффективностью относятся BambooHR, Reflektive и 15Five [3].

Платформы вовлечения сотрудников - это цифровые платформы, разработанные для того, чтобы помочь организациям повысить вовлеченность сотрудников. Эти платформы предоставляют инструменты для признания заслуг сотрудников, проведения опросов и обратной связи, позволяя HR-специалистам лучше понять уровень удовлетворенности и вовлеченности сотрудников. Используя платформы для повышения вовлеченности сотрудников, HR-специалисты могут разработать стратегии для повышения вовлеченности сотрудников, что приведет к повышению уровня производительности, снижению текучести кадров и улучшению общей эффективности организации [4]. Популярные платформы для повышения вовлеченности сотрудников включают Glint, Peakon и Culture Amp.

Вместе с тем следует отметить, что цифровой ландшафт трансформирует HR-индустрию, и существует множество цифровых платформ, которые помогут HR-специалистам оптимизировать свои процессы и повысить эффективность организации. Эти платформы варьируются от систем отслеживания кандидатов до инструментов вовлечения сотрудников, и каждая из них служит своей уникальной цели [5]. Используя эти цифровые инструменты, HR-специалисты могут способствовать успеху организации, улучшая подбор персонала, обучение, управление эффективностью и вовлечение сотрудников.

**Актуальные проблемы и их решения.** Цифровизация HR-функции в российских компаниях не обходится без проблем. Несмотря на многочисленные преимущества, которые дают цифровые HR-инструменты, такие как повышение эффективности, снижение затрат и повышение точности, многие компании в России сталкиваются с препятствиями при внедрении этих технологий. Вот некоторые из распространенных проблем цифровизации HR-функции в российских компаниях и возможные решения:

**Ограниченные ресурсы:** Одной из основных проблем, с которыми сталкиваются компании при внедрении цифровых HR-инструментов, является нехватка ресурсов для внедрения и обслуживания этих систем. Многие малые и средние компании в России могут не иметь ресурсов или опыта для инвестирования в цифровые HR-решения. Чтобы преодолеть эту проблему, компании могут сотрудничать со сторонними поставщиками или инвестировать в облачные HR-решения, которые, как правило, более экономичны и требуют меньше затрат на обслуживание [2].

**Сопротивление изменениям:** еще одной распространенной проблемой, с которой сталкиваются компании при внедрении цифровых HR-инструментов, является сопротивление изменениям. Сотрудники могут не решаться внедрять новые системы, или у них могут отсутствовать необходимые навыки для эффективного использования этих инструментов. Чтобы преодолеть эту проблему, компании могут обеспечить всестороннее обучение и поддержку сотрудников, а также подчеркнуть преимущества цифровых HR-инструментов, такие как повышение эффективности и точности [1].

**Конфиденциальность и безопасность данных:** еще одной проблемой цифровых HR-инструментов является конфиденциальность и безопасность данных. Компании должны обеспечить конфиденциальность и защиту данных сотрудников от киберугроз. Для решения этой проблемы компании могут инвестировать в безопасные облачные HR-решения, а также обеспечить обучение всех сотрудников лучшим практикам в области конфиденциальности и безопасности данных.

**Ограниченная интеграция:** Многие HR-инструменты работают изолированно, что может затруднить интеграцию и управление несколькими системами. Это может привести к отсутствию согласованности данных, увеличению административного бремени и снижению эффективности. Чтобы преодолеть эту проблему, компании могут выбрать HR-инструменты, которые предлагают бесшовную интеграцию с существующими системами, или инвестировать в интегрированную HR-систему, которая предлагает полный набор инструментов [4].

**Культурные различия:** Культурные различия также могут стать препятствием для внедрения цифровых HR-инструментов в российских компаниях. Некоторые сотрудники могут предпочитать традиционные методы управления персоналом или не чувствовать себя комфортно при использовании цифровых инструментов. Чтобы преодолеть эту проблему, ком-

пании могут привлекать сотрудников к выбору и внедрению цифровых HR-инструментов, а также проводить обучение и оказывать поддержку, чтобы помочь им адаптироваться к новым технологиям.

**Заключение.** Следует отметить, что цифровизация оказала значительное влияние на политику и практику управления персоналом в организациях в России. Она создала для организаций новые возможности для улучшения практики найма, управления эффективностью, обучения и вовлечения сотрудников. Однако реализация инициатив по цифровизации также сопряжена с трудностями и требует тщательного управления для обеспечения их успеха. Организациям необходимо обеспечить соблюдение соответствующих норм защиты данных, инклюзивность и доступность инициатив по цифровизации для всех сотрудников, а также соответствующее обучение и поддержку, чтобы все сотрудники могли воспользоваться преимуществами этих инициатив.

#### **Источники:**

1. Беседина О.И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10 (Besedina O.I. Innovative methods in personnel policy / O.I. Besedina, D.I. Zinovenko, E.V. Malakhova // Economy. Management. Innovation. – 2019. – №1(19). – P. 3-10)
2. Горелов Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н.А. Горелов, Д.В. Круглов, О.Н. Мельников; под редакцией Н.А. Горелова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 270 с. (Gorelov N.A. Human resource management: a modern approach: textbook and workshop for universities / N.A. Gorelov, D.V. Kruglov, O.N. Melnikov; edited by N.A. Gorelov. – M.: Yurayt Publishing House, 2021. – 270 p.)
3. Горина М.С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. – 2019. – № 3. – С. 15-22 (Gorina M.S. Personnel management of the enterprise and methods of evaluating its effectiveness / M.S. Gorina // Modern Economy Success. – 2019. – No. 3. – P. 15-22)
4. Данилина Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина. – М.: ИТК «Дашков и К», 2019. – 208 с. (Danilina E.I. Innovative management in personnel management: textbook / D.V. Gorelov, Ya.I. Malikova, E.I. Danilina. – M.: ИТК «Dashkov and K», 2019. – 208 p.)
5. Менеджмент и управление персоналом: инновации, цифровые технологии. Сборник статей / Москвитин Г.И., Козырев В.А., Ярова Т.Н. – Москва: Русайнс, 2020. – 144 с. (Management and personnel management: innovations, digital technologies. Collection of articles / Moskvitin G.I., Kozyrev V.A., Yarova T.N. – Moscow: Rusains, 2020. – 144 p.)

---

# ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

---

---

УДК 331.1

## ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

### FEATURES OF THE APPLICATION OF THE PROCESS APPROACH IN PERSONNEL MANAGEMENT

Алиева Т.М., к.э.н., доцент  
ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет»  
г. Москва

Alieva T.M., Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor  
«Russian State University for the Humanities»  
Moscow

*Центральное место в современной концепции менеджмента качества занимает человек как лидер, руководитель и как сотрудник. Работник учится, улучшает, несет ответственность, поэтому для него важны такие факторы, как организационная культура и ценности. Но только этого для успешной реализации концепции всеобщего менеджмента качества в организации недостаточно. Мотивированного и квалифицированного сотрудника необходимо поместить в хорошо структурированные, прозрачные процессы, которые будут поддерживаться структурой организации, базироваться на ясной политике и стратегии и для реализации, которых будет достаточно ресурсов. В статье рассматриваются вопросы применения процессного подхода в кадровой сфере, представлена схема процесса в организации, выделены ключевые показатели процесса.*

*The central place in the modern concept of quality management is occupied by a person as a leader, manager and employee. The employee learns, improves, is responsible, so factors such as organizational culture and values are important to him. But this alone is not enough for the successful implementation of the concept of total quality management in an organization. A motivated and qualified employee needs to be placed in well-structured, transparent processes that will be supported by the structure of the organization, based on clear policies and strategies, and for which there will be enough resources to implement. The article discusses the application of the process approach in the personnel sphere, presents a process diagram in the organization, highlights the key indicators of the process using the example of the «Recruitment» process.*

**Ключевые слова:** процессный подход, система менеджмента качества, управление человеческими ресурсами, ключевые показатели процесса

**Keywords:** process approach, quality management system, human resource management, key process indicators



**Введение.** Вторая половина XX в. ознаменовалась стремительной автоматизацией. Развитие концепции TQM на протяжении 1990-х годов, с акцентом на делегирование, участие, ответственность, кросс-функциональную командную работу, самоуправляемые рабочие группы, Европейская модель делового совершенства (EFQM) определило ценность человеческого капитала организаций, а также потребность в надежных процессах для управления людьми. Кроме того, 1990-е годы также были посвящены исследованию моделей бизнес-процессов, которые можно разделить как процессы управления, процессы эксплуатации и процессы поддержки. В рамках этой архитектуры управление человеческими ресурсами классифицируется как процесс поддержки вместе с финансами и ИТ [1-4].

**Основная часть.** Модель перехода организации к деятельности на основе «процессного подхода описана в международном стандарте ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества – Требования», основная цель которого – побуждение организаций к применению процессного подхода в менеджменте.

Процессный подход включает в себя систематическое определение и менеджмент процессов и их взаимодействия таким образом, чтобы достигать намеченных результатов в соответствии с политикой в области качества и стратегическим направлением организации.

Отдельные процессы организации соединяются в систему, в которой они взаимодействуют (в рамках разработки системы менеджмента качества в организации составляется Карта взаимодействия процессов).

Процессы можно разделить на четыре группы:

1. Основные процессы управления деятельностью организации (процессы деятельности, которые подпадают под непосредственное управление Руководства и включают в себя планирование, взаимоотношение с потребителями, Политику в области качества, распределение ответственности, полномочий и обмен информацией, управление качеством, анализ);

2. Процессы управления ресурсами (закупки, маркетинг, финансы, персонал, ИТ) – описано в разделе касательно обеспечения ресурсами стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015;

3. Процессы жизненного цикла продукции (все производственные процессы, транспорт, логистика, продажи, деятельность лаборатории по контролю качества (при ее наличии в организации) - описано в разделе касательно деятельности организации стандарта ГОСТ Р ИСО 9001- 2015;

4. Процессы измерения, анализа и улучшения (подпроцессы, составная часть одного из процессов управления) - описано в разделе касательно оценки показателей деятельности организации стандарта ГОСТ Р ИСО 9001- 2015.

По типам процессы делят на:

1. Основные (добавляют ценность продукции (услуге)

Вспомогательные (необходимы для функционирования основных, например, управление персоналом (рис. 1. – сост. автором [2, 3, 4])

Применение процессного подхода дает возможность эффективного управления человеческими ресурсами и обеспечения достижения устойчивых, конкурентных преимуществ организации в целом.

Процессы преобразуют входы в выходы и показывают последовательность шагов или действий в каждом кадровом процессе. Регламентация процессов и их автоматизация позволяет более эффективно управлять и нести ответственность каждому владельцу процесса в зоне своей ответственности.

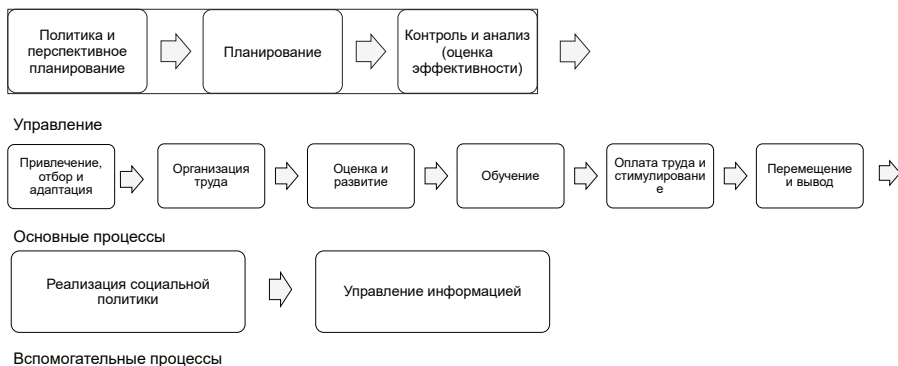


Рис. 1. Процессы управления человеческими ресурсами

Владелец процесса определяет группы критериев и показателей, характеризующих процесс, произведенную продукцию (оказанную услугу) и удовлетворенность потребителя.

Например, в качестве показателей для измерения в процессах управления персоналом могут выступать:

- текучесть кадрового состава;
- соблюдение трудовой дисциплины (количество уволенных за нарушения сотрудников в соотношении к общему числу сотрудников)
- информация по обязательной аттестации (количество не прошедших аттестацию от общего числа сотрудников, подлежащих обязательной аттестации);
- эффективность подбора по вакансиям (число сотрудников, не прошедших испытательный срок по открытым вакансиям).
- кадровый резерв (количество сотрудников, переведенных на вновь введенные вакансии);
- соблюдение отчетности по нормативной документации систем менеджмента качества (СМК).

Устанавливается такое количество показателей, которое дает понять как именно процесс развивается.

**Заключение.** Процессный подход к управлению человеческими ресурсами позволяет выстроить поэтапно всю работу с персоналом, назначить владельцев и ответственных за процесс.

**Источники**

1. Незамайкин В.Н., Платонова Н.А., Поморцева И.М., Юрзинова И.Л., Алиева Т.М. Финансовое планирование и бюджетирование. Учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» (квалификация (степень) «бакалавр») / Москва, 2019. Сер. Высшее образование: Бакалавриат (Издание 2-е, исправленное и дополненное). – М., Инфра-М, 2019. – 112 с. (Nezamaikin V.N., Platonova N.A., Pomortseva I.M., Yurzinova I.L., Alieva T.M. Financial planning and budgeting. Textbook for students of higher educational institutions studying in the field of study 38.03.01 «Economics» (qualification (degree) «bachelor») / Moscow, 2019. Ser. Higher education: Bachelor's degree (Edition 2, corrected and supplemented). – Moscow, Infra-M, 2019. – 112 p.)
2. Шпортко Ю.В. Налоговая политика в сфере малого и среднего бизнеса в РФ / Ю.В. Шпортко // Экономическая безопасность: современные вызовы и поиск эффективных решений: материалы всероссийской научно-практической конференции, Москва, 19 ноября 2020 года. – М.: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2020. – С. 799-806. – EDN YCGJAM (Shportko Yu.V. Tax policy in the field of small and medium-sized businesses in the Russian Federation // Economic security: modern challenges and the search for effective solutions: materials of the All-Russian scientific and practical conference, Moscow, November 19, 2020. – Moscow: Moscow Witte University, 2020. – Pp. 799-806)
3. Шпортко Ю.В. Проблемы управления персоналом и мотивация в условиях дистанционной занятости / Ю.В. Шпортко, Т.М. Алиева, Е.Н. Таганова // Beneficium. – 2022. – №4(45). – С.109-114. – DOI 10.34680/BENEFICIUM.2022.4(45).109-114. – EDN NLTZHN (Shportko Yu.V., Alieva T.M., Taganova E.N. Problems of personnel management and motivation in conditions of remote employment // BENEFICIUM. – 2022. – 4(45). – P.109-114)
4. Седова О.Л. Оптимизация затрат на персонал в условиях дистанционной занятости / О.Л. Седова // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2020. – № 4. – С. 22-30. – DOI 10.28995/2073-6304-2020-4-22-30 (Sedova O.L. «Optimization of the personnel costs in conditions of remote employment», RSUH/ RGGU Bulletin. «Economics. Management. Law» Series. – 2020.– No. 4. – P.22-30)

УДК 316.454.5

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ  
В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ**

**EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESSES  
IN THE DIGITAL ENVIRONMENT**

**Шишкова Г.А.**, к.т.н., доцент  
ФБГОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет»  
г. Москва

**Shishkova G.A.**, Candidate of Sciences in Technology, Associate Professor  
Russian State University for the Humanities  
Moscow

*В настоящий период существует большое число различных методов анализа и оптимизации деятельности организаций, направленных на повышение эффективности бизнеса в условиях цифровой среды. В число наиболее востребованных методов и подходов уже длительное время входит*

*процессно-ориентированное управление, суть которого заключается в адаптации деятельности предприятий к современным условиям, повышении их конкурентоспособности, прибыльности и рентабельности, ориентации на удовлетворение потребности клиентов. В условиях цифровизации, именно акцент на эффективность бизнес-процессов по ряду причин становится одним из наиболее значимых. В статье обосновывается необходимость оценки эффективности бизнес-процессов и рассматриваются некоторые подходы, позволяющие решать проблемы организационного характера в цифровой среде.*

*At present, there are a large number of different methods for analyzing and optimizing the activities of organizations aimed at improving business efficiency in a digital environment. Process-oriented management has been among the most popular methods and approaches for a long time, the essence of which is to adapt the activities of enterprises to modern conditions, increase their competitiveness, profitability and profit, and focus on meeting customer needs. In the context of digitalization, it is the emphasis on the efficiency of business processes that, for a number of reasons, becomes one of the most significant. The article substantiates the need to evaluate the effectiveness of business processes and discusses some approaches that allow solving organizational problems in the digital environment.*

**Ключевые слова:** бизнес-процессы, процессный подход, показатели, эффективность, цифровые технологии

**Keywords:** business processes, process approach, indicators, efficiency, digital technologies

Эффективность бизнес-процессов долгое время остается одной из самых востребованных и актуальных тем исследований во всех сферах смежных наук. Эффективный бизнес способен преумножать собственную прибыль и удерживать квалифицированный штат, грамотно, успешно и своевременно реагировать на глобальные и локальные изменения и вызовы. Неэффективность для любого бизнеса – смертельный недуг. Если бизнес работает в режиме минимальной эффективности, то под мнимой прибылью будет скрываться растрата ценнейших ресурсов, таких, как время.

В бизнес-среде эффективность бизнес-процессов относится к результату, который генерирует компания в зависимости от затраченных усилий, времени и ресурсов. Речь идет о способности производить желаемые услуги или продукты с наименьшими затратами. В некоторых случаях в отношении термина «эффективность» ставят знак тождественности с понятием «результативность», но это не вполне справедливо. Бизнес-процесс может достигать заявленного результата, но не обязательно максимально эффективным путем. Эффективность бизнеса – это показатель качества работы всех бизнес-процессов внутри компании.

По сути своей, бизнес-процесс представляет собой цепочку взаимосвязанных мероприятий или действий, нацеленных на создание конечного продукта или услуги, ориентируясь на запросы потребителя этого результата.

Концепция BPM (Business Process Management) оценивает бизнес-процессы как одни из наиболее ценных ресурсов организации, а управление ими – как основополагающую организационную систему.

Согласно классической классификации, различают бизнес-процессы управляющие, операционные и поддерживающие [1]. К управляющим бизнес-процессам относят те из них, которые управляют функционированием базовых систем, таких как стратегическое управление, корпоративное управление. Операционные бизнес-процессы представляют группу процессов основной деятельности и включают снабжение, производство, маркетинг, сбыт. Категория поддерживающих процессов состоит из тех, которые обслуживают деятельность организации, такие как бухгалтерский учет, найм персонала, ИТ-поддержка. Иными словами, формат бизнес-процессов определяет все сферы деятельности компании, и, как любой ресурс, должен быть измеримым и использоваться с максимальной эффективностью.

Начало формирования процессного подхода традиционно относят к концу 80-х – началу 90-х гг. XX в., когда в ответ на определенные запросы бизнеса потребовался новый инструмент управления, основанный на ином представлении организации, в сравнении с распространенным функционально-иерархическим подходом. В методологии процессного подхода за прошедшее время произошли существенные структурные изменения, но смысл остался неизменным. Концепция оценки бизнес-процессов базируется на формулировке предпринимательской деятельности: на основе запроса от потребителя организация реализует ряд мероприятий, удовлетворяя его потребность, реализует готовый продукт или услуги и получает определенный финансовый результат.

Главное изменение, происходящее в наши дни, – это все большее возрастание доли цифровых технологий в повседневной деятельности как физических, так и юридических лиц, при этом самое большое влияние оказали последние два года и пандемия COVID-19, заставившая максимально быстро перестроиться на более современные цифровые методы удаленной работы [2]. В итоге, нынешнее мировое пространство можно охарактеризовать как цифровое с примечанием – сетевое. В итоге, последние годы характеризуются очень специфическими чертами. В частности, сильно возросли темпы сбора данных (за последние пять лет сгенерировано более 90% мировых данных). Кроме этого активно идет внедрение бизнес-сетей, таких, как ERP-системы различного характера, а также подключение вещей (от бытовой техники для сложных устройств) к сети Интернет. Что касается пользователей, то в прогрессии растет количество мобильных пользователей, в том числе – среди юридических лиц, поскольку в последние годы больше половины рабочих нагрузок стало обрабатываться в облачных приложениях, и доля таких процессов растет [3].

Таким образом, стало появляться все больше цифровых технологий, которые открывают дополнительные возможности для бизнеса. Цифровые технологии за последние годы проникли практически во все отрасли

хозяйствования, будь то промышленность, здравоохранение, образование или финансовый сектор. Под влиянием пандемии и глобальных цифровых трансформаций многие страны стали разрабатывать собственные цифровые продукты, а разработки, связанные с цифровыми инновациями, получают максимальный приоритет и часто – дополнительное финансирование. Цифровые и облачные технологии стали использоваться не только в экономической работе предприятий, но охватили всю инфраструктуру и бизнес-процессы. Растут инвестиции в развитие стратегий цифровой трансформации [4]. Таким образом, для организаций стало вопросом жизненной необходимости внедрение стратегий цифровой трансформации в свою деятельность.

Можно ли считать, что цифровая трансформация – это простое введение технологии в структуру предприятия? Наше мнение в данном случае – нет, не будет, и недостаточно просто ввести в действие некие технологические компоненты. Для цифровой трансформации организации необходима комплексная оптимизация, которая радикальным образом качественно изменит способ ее работы с помощью цифровых технологий и идей, приводя к росту доходов от использования цифровых активов. Рассматривая цифровую трансформацию как комплексный процесс, главным звеном которого выступает постановка цели и определение задач трансформации, анализ текущих данных и на их основе – выработка продуманной стратегии, необходимо отметить, что комплексный процесс трансформации занимает от полугода для малых предприятий и организаций до нескольких лет – для крупных компаний и корпораций. И только потом начинаются внедрение технологий и оптимизация на их основе бизнес-процессов. Такими технологиями могут являться искусственный интеллект, машинное обучение, устройства, оптимизирующие процессы ввода-вывода и обработки данных, облачные технологии и т.д. [5].

При продуманном, взвешенном, комплексном подходе компания перестроит бизнес-процессы на новый, цифровой формат. На этом фоне возникает вполне логичный вопрос – насколько эффективными и качественными были проведенные мероприятия и как оценить эффективность бизнес-процессов нового цифрового уклада.

Ранее мы указывали, что эффективность бизнес-процессов является одним из ключевых факторов эффективной деятельности организации в целом. От корректности оценки эффективности бизнес-процессов зависит гармоничность и корректность принятия управленческих решений в организации как по оптимизации бизнес-процессов, так и по их сокращению. Согласно экономической теории, принято разграничивать показатели эффективности бизнес-процессов на абсолютные и относительные, но для целей анализа считается оптимальной группировка показателей эффективности исходя из конечного результата – цели бизнес-процесса, то есть показатели продукта, создаваемого в ходе реализации бизнес-процесса, характеристик самого процесса и конечной удовлетворенности потребителя продукта [6].

Например, абсолютными показателями по времени выполнения процесса являются: среднее время выполнения процесса, среднее время простоев, среднее время выполнения отдельных функций процесса. А к числу абсолютных показателей качества продукта можно отнести такие параметры как количество брака или выявленных дефектов, количество рекламаций, количество соответствующих и несоответствующих спецификациям отгрузок, независимость процесса от изменений персонала, способность процесса быстро адаптироваться под меняющуюся ситуацию и требования заказчика.

В идеальной ситуации, каждая организация должна выстроить уникальную для своего частного случая систему оценки эффективности собственных бизнес-процессов, ориентируясь на свой характер деятельности и свою систему управления, поскольку такие системы оценки будут практически неповторимы для каждой отдельно взятой компании. Возможно только формирование общих методик для абсолютных и относительных показателей, при этом указанные системы должны быть динамичны, то есть развиваться вместе с бизнес-процессами и, по мере совершенствования и усложнения бизнес-процессов компании, использовать более сложные, комплексные показатели.

В общих чертах методика отбора показателей оценки эффективности бизнес-процессов должна включать такие рекомендации как:

- отсутствие в системе оценки дублирующих показателей, характеризующих один и тот же процесс;
- максимальная прозрачность показателей для владельца процесса;
- измеримость показателей;
- система показателей должна отображать соответствие бизнес-процессов поставленной цели.

Относительные показатели оценки бизнес-процессов зачастую выражаются тремя способами: соотношением план/факт, сравнением с другими показателями либо удельным расчетным показателем. Качественно они могут представлять временные, стоимостные, технические показатели или показатели качества готовой продукции. Показателями из категории план/факт могут быть такие как отношение план/факт по длительности процесса, стоимость его реализации, затраты конкретного ресурса.

Показатели сравнения с другим процессом могут анализировать схожие бизнес-процессы компании и конкурента, например, длительность, стоимость, численность персонала, задействованного для выполнения однотипного процесса.

Удельные показатели отображают качественные значения, такие как рентабельность оборотных активов, фондоотдача процессов, степень загрузки персонала, процент рекламаций из общего количества клиентов и другие. К качественным показателям могут относиться и такие величины, как себестоимость единицы готовой продукции, коэффициент роста остатков готовой продукции или объем реализованных товаров.

Таким образом, эффективность бизнес-процессов может отображать практически любой показатель, рассчитываемый для оценки текущего состояния организации, однако задача анализа эффективности бизнес-процессов – в создании системы этих параметров, отображающих конкретный процесс, а не компанию в целом. Повышение эффективности бизнес-процессов становится одним из ключевых структурных факторов ее роста. Пути повышения эффективности бизнес-процессов в современных условиях могут различаться в зависимости от поставленных целей, но в порядке следования тенденциям цифровизации, как мы отмечали вначале, одним из таких путей может являться успешная цифровая трансформация и внедрение передовых технологий.

#### **Источники:**

1. Свод знаний по управлению бизнес-процессами. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://marketing.wikireading.ru/hSEKrkIDG7> (Business Process Management Body of Knowledge. – [Electronic resource]. – URL: <https://marketing.wikireading.ru/hSEKrkIDG7>)
2. Шишкова Г.А. Аспекты инновационного развития современной экономики // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. Научное обозрение. Выпуск № 3 (41). – М.: ООО ИПЦ «Маска», 2022. – 113 с. (Shishkova G.A. Aspects of innovative development of modern economy // Actual problems and prospects for the development of the economy: Russian and foreign experience. Scientific review. Issue No. 3 (41). – М.: ООО IPTs «Maska», 2022 – 113 p.)
3. Digital Transformation: Examples from 5 Industries. - [Electronic resource] URL: <https://bluexp.netapp.com/blog/cvo-blg-digital-transformation-examples-from-5-industries>
4. Жерегеля А.В. Управление бизнес-процессами организации в контексте цифровой трансформации // Управление. – 2023. – Т.11. №1. – С.105-112 (Zheregelya A.V. Management of business processes of the organization in the context of digital transformation. Upravlenie / Management (Russia). – 2023. Vol.11 (1). – P.105-112)
5. Ляндау Ю.В. Бизнес-архитектор: проектирование систем управления. – М., 2020. – 112 с. (Landau Yu.V. Business architect: design of control systems. – Moscow, 2020. – 112 p)
6. Денисов В.Н., Якушин Д.И. Модель оценки эффективности управления бизнес-процессами на основе абсолютных и относительных параметров // Международный научно-исследовательский журнал. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_49967165\\_21786630.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_49967165_21786630.pdf) (Denisov V.N., Yakushin D.I. A model for evaluating the effectiveness of business process management based on absolute and relative parameters // International Research Journal. – [Electronic resource]. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_49967165\\_21786630.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_49967165_21786630.pdf))



**ГОСУДАРСТВЕННАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В ЧАСТИ НАРАЩИВАНИЯ  
ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА**

**RUSSIAN FEDERATION'S STATE HUMAN RESOURCE POLICY  
IN THE SPHERE OF INCREASING LABOR POTENTIAL**

**Шпортько Ю.В.**, к.геогр.н., доцент  
ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет»  
г. Москва

**Shportko Yu.V.**, Candidate of Sciences in Geography, Associate Professor  
«Russian State University for the Humanities»  
Moscow

*Современный уровень развития технологий предъявляет высокие требования к кадрам для всех отраслей экономики, уровень профессиональных компетенций, необходимых персоналу постоянно повышается. Государственная кадровая политика направлена на формирование, развитие и использование трудового потенциала населения страны. В статье рассматриваются направления государственной кадровой политики, приведены национальные проекты, воплощающие ее цели и задачи.*

*The current level of technology development places high demands on personnel for all sectors of the economy. The level of professional competence required by the staff is constantly increasing. The state human resource policy is aimed at the formation, development and use of the labor potential of the country's population. The article consider the directions of the state human resource policy, presents national projects that implement its goals and objectives.*

**Ключевые слова:** государственная кадровая политика, трудовой потенциал, национальный проект «Демография», национальный проект «Образование», трудовые ресурсы

**Keywords:** state human resource policy, labor potential, national project «Demography», national project «Education», labor resources

*Введение.* Необходимым условием развития экономики страны является полное обеспечение квалифицированными кадрами всех сфер производства, сельского хозяйства, образования, здравоохранения, культуры, социальной сферы, науки [1] и др., т.е. именно трудовой потенциал определяет приоритеты и возможности социально-экономического развития [2], [3]. Основная цель государственной кадровой политики заключается в формировании, развитии и рациональном использовании трудового потенциала населения.

В Российской федерации кадровая политика не выделяется в виде единой программы или проекта, но представлена как деятельность государства по формированию и развитию человеческого капитала. В государственной кадровой политике можно выделить два направления:

- государственная кадровая политика как стратегия формирования, развития и использования трудовых ресурсов – осуществляется посредством демографической политики, политики занятости населения, политики в области образования и культуры,

- государственная политика регулирования кадровых процессов в системе государственной службы [4].

*Основная часть.* На современном этапе в России широко используется проектное управление, государственная кадровая политика РФ представлена рядом национальных проектов, направленных на развитие человеческого капитала страны.

Для обеспечения экономики кадрами важным условием является воспроизводство трудовых ресурсов. В последние годы наблюдается устойчивая тенденция отрицательного естественного прироста населения. Установившийся с середины 90-х прошлого века режим суженного воспроизводства [5] сохраняется все последующие годы, исключением стали 2012 г., когда рождаемость и смертность сравнялись и 2013-2015 гг., когда показатели рождаемости минимально, но превысили показатели смертности.

Демографическая политика РФ направлена на создание условий для воспроизводства населения. В 2007 г. был принят закон «О дополнительных мерах государственной поддержки семей, имеющих детей», давший начало программе материнского капитала, и кардинально изменен закон «О государственных пособиях гражданам, имеющим детей», регламентирующий значительное повышение величины пособий на рождение детей, по уходу за ребенком до полутора лет и других.

С 2019 г. программа материнского капитала и меры по обеспечению семей, имеющих детей, являются частью федерального проекта «Финансовая поддержка семей при рождении детей» в рамках национального проекта «Демография», проект так же предоставляет возможность бесплатной процедуры ЭКО и получение льготной ипотеки семьями с детьми. За прошедшие годы величина материнского капитала возросла более чем в три раза с 250 тыс. руб. в 2007 г. до 775,6 тыс. руб. в 2023 г. С 2020 г. материнский капитал выдается при рождении первого ребенка (около трех четвертых от полной суммы материнского капитала), если в семье, получивший выплату на первого ребенка рождается второй, то можно получить оставшуюся часть (четверть суммы).

В таблице 1 (сост. автором [6]) приведены показатели рождаемости в России: коэффициент рождаемости (количество родившихся на 1000 человек населения) и коэффициент суммарной рождаемости (количество родившихся в расчете на одну женщину, находящуюся в возрасте от 15 до 49 лет).

**Таблица 1. Показатели рождаемости в Российской Федерации**

Годы	1995	2000	2003	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Коэффициент рождаемости	9,3	8,7	10,2	10,2	10,3	11,3	12	12,3	12,5	12,6

Суммарный коэффициент рождаемости	1,337	1,195	1,320	1,294	1,305	1,416	1,502	1,542	1,567	1,582
<b>Годы</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Коэффициент рождаемости	13,3	13,2	13,3	13,3	12,9	11,5	10,9	10,1	9,8	9,8
Суммарный коэффициент рождаемости	1,691	1,707	1,750	1,777	1,762	1,621	1,579	1,504	1,505	1,505

Коэффициент суммарной рождаемости учитывает структуру населения, поэтому более информативен с точки зрения демографического поведения. Динамика коэффициентов рождаемости показывает, что государственные меры 2007 года, в части стимулирования рождаемости оказала влияние на решение семей о рождении вторых и третьих детей, в 2015 г. рождаемость достигла пика – коэффициент суммарной рождаемости составил 1,777 (для простого воспроизводства он должен быть немного больше двух). Однако с 2016 до 2019 гг. суммарный коэффициент рождаемости снизился на 0,273, что и заставило расширить программу материнского капитала и с 2020 г. включить в нее выплаты на рождение первого ребенка, но на рождаемость мера практически не повлияла. Пандемия 2020-2021 гг. значительно ухудшила демографическую ситуацию, многие семьи отложили рождение детей из-за неуверенности в будущем, текущая политическая ситуация так же отрицательно сказывается на рождаемости.

Трудовой потенциал страны это не только величина трудовых ресурсов, но и их качественные характеристики, в том числе здоровье населения. Федеральный проект «Спорт – норма жизни» (часть национального проекта «Демография») направлен на увеличение количества спортивных объектов и привлечение всех слоев населения к занятиям физической культурой. По итогам проекта показатель доли граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом, должен увеличиться до 70% к 2030 г.

Возможность получить бесплатные консультации специалистов по отказу от вредных привычек предоставляет Федеральный проект «Общественное здоровье», плановые показатели проекта предусматривают снижение потребления алкоголя, уменьшение количества курящих и страдающих ожирением.

В рамках национального проекта «Демография» ведется федеральный проект «Содействия занятости», цель проекта создание условий для решения проблем трудоустройства населения:

– создание условий для повышения квалификации и приобретения дополнительных знаний и навыков для граждан, испытывающих трудности при трудоустройстве (молодежь, люди старше 50 лет, женщины с детьми и т.д.), предоставляются возможности приобрести профессиональные компетенции для работы дистанционно гражданам, которые ухаживают за детьми [7],

– предоставление мест в организациях дошкольного образования детям в возрасте от 1,5 до 3 лет,

– модернизация органов занятости, повышение квалификации сотрудников центров занятости, цифровизацию процессов поиска работы через единую цифровую платформу «Работа России».

В соответствии с отчетом федеральной службы по труду и занятости за 2022 г. [8] через платформу «Работа России» за 2022 г. прошли обучение 25,2 млн. человек, на платформе за 2022 г. работодатели разместили около 1,5 млн. вакансий.

Важнейшей качественной характеристикой трудового потенциала общества является уровень образования. Причем, важно не просто предоставить человеку возможности получать знания, но нужно определить способности человека, выделить ту сферу, где он сможет максимально раскрыть свои таланты, принести наибольшую пользу. Это важно и для общества и для человека, так как жизненный успех личности, социальный статус в большой мере определяется профессиональными достижениями, уровнем мастерства, знаниями и умениями человека в выбранной деятельности. Роль государственной кадровой политики здесь заключается в предоставлении каждому поля возможностей в выборе профессии и условий для реализации творческих способностей.

Образование, воспитание молодежи и профессиональная ориентация важнейшие направления кадровой политики [9], которые воплощаются в национальном проекте «Образование», он включает в себя несколько федеральных проектов.

Проект «Современная школа» направлен на обеспечение детей независимо от места проживания возможностью получать качественное, отвечающее современным требованиям, образование. Проект включает мероприятия по созданию новых образовательных организаций, повышению квалификации педагогов и другого персонала образовательных учреждений, помощь педагогам в сельской местности, создание детских технопарков. В рамках проекта планируется полностью исключить школьное образование в третью смену, создать более 1 млн. мест в образовательных организациях. Возможности дополнительного образования расширяются за счет мероприятий проекта «Успех каждого ребенка», который открывает для детей возможность выявить способности и таланты, определить направления дальнейшего развития.

В рамках проекта «Социальные лифты для каждого» проводятся конкурсы управленцев «Лидеры России», конкурсы платформы «Россия – страна возможностей», а также иные профессиональные конкурсы, обеспечивающие возможность для молодых управленцев и специалистов различных областей проявить себя и построить карьеру.

Еще один национальный проект, который в той или иной мере является частью кадровой политики России – «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы».

Для развития трудового потенциала страны необходима поддержка малого предпринимательства и самозанятых, так как малый и микро бизнес обеспечивает дополнительные рабочие места, обуславливает создание среднего класса [10], дает человеку возможность реализовать творческие, предпринимательские и организационные способности. В рамках проекта осуществляется помощь в создании бизнеса, в его развитии и росте, осуществляется поддержка самозанятых, создаются цифровые платформы для работы малого бизнеса.

Экономика сгруппированная вокруг добычи полезных ископаемых и сферы услуг, без развития производства не предоставляет условий для развития технологий, научно-технического прогресса, что приводит к деградации трудового потенциала, часть профессий, знаний и умений не находят применения. Текущая экономическая ситуация открывает возможности для граждан России реализовать себя в разных направлениях профессиональной деятельности [11], импортозамещение и развитие новых отраслей – это также перспективные направления для формирования и развития трудового потенциала.

Реализация указанных выше проектов, несомненно, позволит увеличить трудовой потенциал страны, но отрицательное влияние на результаты оказывает недостаток информированности населения. Национальные проекты представлены в информационном пространстве и размещены на сайтах министерств и ведомств, тем ни менее, сведения о предоставляемых возможностях не доходят до всех слоев населения и нуждаются в более широком освещении в средствах массовой информации.

Заключение. Государственная кадровая политика в Российской Федерации осуществляется посредством национальных проектов, которые направлены на воспроизводство и сохранение величины трудовых ресурсов, на наращивание человеческого капитала путем увеличения возможностей для качественного образования, переподготовки и получения дополнительного образования, поддержку самозанятых и малого бизнеса. Реализация заявленных национальных проектов позволит создать условия для гармоничного социально-экономического развития страны.

#### **Источники:**

1. Ильина И.Ю. Рынок труда и маркетинг персонала / И.Ю. Ильина, Е.В. Потехина. – Москва-Берлин: ООО «Директмедиа Паблишинг», 2020. – 226 с. – ISBN 978-5-4499-0662-5. – EDN WJFND (Ilyina I.Yu., Potekhina E.V. Labor market and staff marketing. – Moscow-Berlin: Directmedia Publishing, 2020. – 226 p.)
2. Алиева Т.М. Совершенствование методов управления инновационным развитием предприятия // Вестник Дагестанского государственного технического университета. Технические науки. – 2007. – №13. – С.124-125 (Alieva T.M. Improving the methods of managing the innovative development of an enterprise // Herald of Dagestan State Technical University. Technical Sciences. – 2007. – No.13, – P.124-125)
3. Гасанова Н.М. Совершенствование методики управления реализацией работ инновационного строительного проекта / Н. М. Гасанова, Т. М. Алиева // Транспортное дело России. – 2009. – № 1. – С. 66-69. – EDN JXVHCH (Gasanova N.M., Alieva

- T.M. Improvement of methods of management of realization of works of innovative construction project // *Transport business in Russia*. – 2009. – No. 1. – P. 66-69)
4. Володина О.В. Управление лояльностью государственных гражданских служащих как фактор повышения эффективности деятельности органов государственной власти / О.В. Володина, И.Ю. Пахомов // *Актуальные проблемы государственного и муниципального управления: IV Сперанские чтения: сборник статей Международной научной конференции, Москва, март 2017 г., Москва, 01–31 марта 2017 года / Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный гуманитарный университет», Ассоциация малых и средних городов России*. – Москва: Российский государственный гуманитарный университет, 2017. – С.71-77. – EDN YQHUVU (Volodina O.V., Pakhomov I.Yu. Loyalty management of state civil servants as a factor in increasing the efficiency of public authorities // In the collection: Actual problems of state and municipal management: IV Speran readings. collection of articles of the International Scientific Conference, March 2017. – Moscow. – P.71-77)
  5. Шпортько Ю.В. Территориальные особенности продолжительности жизни населения (на примере Читинской области): специальность 25.00.24 «Экономическая, социальная, политическая и рекреационная география»: диссертация на соискание ученой степени кандидата географических наук / Шпортько Юлия Викторовна. – Улан-Удэ, 2006. – 171 с. – EDN NOJOBN (Shportko Yu.V. Territorial features of life expectancy of the population (on the example of the Chita region): specialty 25.00.24 «Economic, social, political and recreational geography»: dissertation Cand. of Sci. (Geography). – Ulan-Ude, 2006. – 171 p.)
  6. Федеральная служба государственной статистики. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> (Federal State Statistics Service - [Electronic resource]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781>)
  7. Шпортько Ю.В. Проблемы управления персоналом и мотивация в условиях дистанционной занятости / Ю.В. Шпортько, Т.М. Алиева, Е.Н. Таганова // *Beneficium*. – 2022. – № 4(45). – С.109-114. – DOI 10.34680/BENEFICIUM.2022.4(45).109-114. – EDN NLTZHN (Shportko Yu.V., Alieva T.M., Taganova E.N. Problems of personnel management and motivation in conditions of remote employment // *BENEFICIUM*. – 2022. – No4(45). – P.109-114)
  8. Отчет о деятельности федеральной службы по труду и занятости за 2022 год – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: [https://rostrud.gov.ru/upload/iblock/54c/otchet-o-deyatelnosti-rostruda-2022-versiya-29.03.2023\\_na-sayt.pdf](https://rostrud.gov.ru/upload/iblock/54c/otchet-o-deyatelnosti-rostruda-2022-versiya-29.03.2023_na-sayt.pdf) (Report on the activities of the Federal Service for Labor and Employment for 2022. – [Electronic resource]. – URL: [https://rostrud.gov.ru/upload/iblock/54c/otchet-o-deyatelnosti-rostruda-2022-versiya-29.03.2023\\_na-sayt.pdf](https://rostrud.gov.ru/upload/iblock/54c/otchet-o-deyatelnosti-rostruda-2022-versiya-29.03.2023_na-sayt.pdf))
  9. Архипова Н.И. Проблемы кадрового обеспечения в условиях модернизации системы высшего профессионального образования в России / Н.И. Архипова, Е.Ю. Колетвинова, О.Л. Седова // *Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право*. – 2012. – №10(90). – С. 11-25. – EDN PESRYL (Arkipova N.I., Koletvinova O.L., Sedova O.L. Problems of staffing in the context of modernization of the system of higher professional education in Russia // *Bulletin of the Russian State University for the Humanities*. – 2012. – №10(90). – P.11-25)
  10. Шпортько Ю.В. Налоговая политика в сфере малого и среднего бизнеса в РФ / Ю.В. Шпортько // *Экономическая безопасность: современные вызовы и поиск эффективных решений: материалы всероссийской научно-практической конференции, Москва, 19 ноября 2020 года*. – М.: Московский университет им. С.Ю. Вите, 2020. – С. 799-806. – EDN YCGJAM (Shportko Yu.V. Tax policy in the field of small and medium-sized businesses in the Russian Federation // *Economic security: modern challenges and the search for effective solutions: materials of the All-Russian*

scientific and practical conference, Moscow, November 19, 2020. – Moscow: Moscow Witte University, 2020. – P.799-806)

11. Таганова Е.Н. Влияние глобальных событий на изменение социально-трудовых отношений и качественных характеристик персонала компаний / Е.Н. Таганова // Эффективное управление в целях устойчивого развития. IX Сперанские чтения : сборник статей, Москва, 31 марта 2022 года / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный гуманитарный университет», Институт экономики, управления и права. – Москва: Российский государственный гуманитарный университет, 2022. – С. 175-183. – EDN STDAVS (Taganova E.N. The impact of global events on changes in social and labor relations and qualitative characteristics of company personnel // Effective management for sustainable development. IX Speran Readings. – Moscow, Russian State University for the Humanities, 2022. – P.175-183)

УДК: 656.7.025

**РОЛЬ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБЕСПЕЧЕНИИ  
АВИАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ АЭРОПОРТА  
THE ROLE OF PERSONNEL TECHNOLOGIES  
IN ENSURING AIRPORT AVIATION SECURITY**

**Николаева М.А.**, магистрант  
Научный руководитель: **Степаненко А.С.**, к.т.н.  
ФГБОУ ВО «Московской государственной технической университет  
гражданской авиации» (МГТУ ГА)  
г. Москва

**Nikolaeva M.A.**, Master's Student  
Scientific supervisor: **Stepanenko A.C.**, Candidate of Sciences in Technology,  
Associate Professor  
Moscow State Technical University of Civil Aviation  
Moscow

*Основной целью является рассмотрение влияния технологии подбора кадров на обеспечение авиационной безопасности аэропорта в гражданской авиации. Для достижения поставленной цели были сформулированы задачи: проанализировать функции Службы авиационной безопасности аэропорта, рассмотреть технологию подбора сотрудников, представить бизнес-процесс подбора кадров в службу авиационной безопасности. Результаты анализа возможны к применению в практической работе Служб авиационной безопасности.*

*The main goal is to consider the impact of personnel recruitment technology on ensuring aviation safety in civil aviation. To achieve this goal, tasks were formulated: to analyze the functions of the Aviation Security Service airport, to consider the technology of recruitment of employees, to present the business process of recruitment to the aviation security service. The results of the analysis can be applied in the practical work of Aviation Security Services.*

---

**Ключевые слова:** *авиационная безопасность, кадровые технологии, бизнес-процесс подбора персонала*

**Keywords:** *aviation security, personnel technologies, business process of personnel selection*

Гражданская авиация уже давно является одним из важнейших элементов транспортной системы Российской Федерации, который позволяет максимально удовлетворить потребности населения в авиаперевозках. С появлением гражданской авиации стало возможно быстро перевозить пассажиров, грузы, почту на дальние расстояния.

Поскольку наша страна очень большая, то на воздушный транспорт возлагается ответственная задача. Благодаря воздушным перевозкам даже самые отдаленные субъекты России своевременно участвуют в социальной и экономической жизни страны. Главная задача гражданской авиации состоит в реализации регулярных и безопасных полетов. Полеты осуществляются из аэропорта.

Аэропорт – это транспортный узел, в котором ежедневно происходит множество процессов. Обслуживание пассажиров по прилёту и по вылету, обработка багажа, грузов и почты, организация движения воздушных судов на земле и в воздухе, и их техническое обслуживание – всё это происходит в аэропорту. Для производства данных процессов аэропорту необходимо обладать значительными материальными и техническими ресурсами. Аэропорт это не только здание аэровокзала, но и перрон, который включает в себя взлетно-посадочные полосы, рулежные дорожки, места стоянок воздушных судов, ангары для технического обслуживания и т.д. Поэтому одной из функций аэропорта является обеспечение авиационной безопасности на его территории [1, С.7].

Обеспечение авиационной безопасности – это комплекс действий, направленный на предупреждение и предотвращение несанкционированного посягательства на безопасность гражданской авиации. Эту задачу выполняет служба авиационной безопасности аэропорта. Данная структура занимается охраной воздушных судов, досмотром членов экипажей, досмотром персонала аэропорта, проверкой багажа, грузов и почты на наличие запрещенных предметов и веществ. Устанавливаются лица, которым принадлежит запрещенный к провозу предмет или вещество, и применяются соответствующие закону действия. Служба авиационной безопасности занимается выявлением подозрительных личностей среди пассажиров, проходящих и уже прошедших досмотр. В стерильной зоне ведется наблюдение за поведением пассажиров, за их ручной кладью, за общением с другими пассажирами. Это важно для своевременного выявления среди толпы человека, чьи намерения могут оказаться неправомерными. Но не столько важно, что ответит человек, а как он это сделает. Пассажир может резко занервничать, начать путаться в ответах, или, наоборот, подозрительно четко и быстро ответит на все вопросы. Цель сотрудников



САБ – быстро проанализировать ответы пассажира и, при необходимости, принять меры [2, ст.84].

Для выполнения своих должностных обязанностей, в том числе умения определять подозрительных лиц, сотруднику САБ необходимо самому обладать некоторыми качествами, такими как стрессоустойчивость и внимательность. Главными качествами кандидата на должность можно назвать способность точно анализировать ситуацию, четко выстраивать логические цепочки и делать верные выводы из неоднозначных данных.

В целях подбора специалиста в службу авиационной безопасности, обладающего требующимися квалификационными и личностными характеристиками, необходимо рассмотреть понятие – стратегический трудовой потенциал человека. Под данным понятием рассмотрим набор качеств, присущих индивиду и как личности и как профессионалу в рассматриваемой области, мотивацию, а также его способности к адаптации, благодаря которым специалиста можно будет считать способным к конкуренции и постановке долговременных целей [3, С.14]. Процесс подбора персонала на должность определяется как кадровая технология, выполняющая задачу по обеспечению высококвалифицированными сотрудниками, обладающими необходимым стратегическим потенциалом.

В настоящее время на предприятиях гражданской авиации применяется процессный подход, в том числе и для управления системой управления человеческими ресурсами. Бизнес-процесс – устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы (ресурсы) в выходы (продукты, услуги), представляющие ценность для клиента [4, С.59].

Подбор персонала как бизнес-процесс (рис. 1) регламентирует всю цепочку действий, устанавливает правила взаимодействия по вопросам найма между Службой управления персоналом и другими подразделениями [4, С.60].

В процессе подбора персонала одним из значимых элементов для обеспечения сотрудниками, обладающими вышеуказанными квалификационными характеристиками Службы авиационной безопасности выделяется подпроцесс отбора персонала.

Отбор персонала – это выбор из отобранных на должность кандидатов, которые должны соответствовать требованиям для конкретной вакансии, а также принятие решения о пригодности кандидатов для данного вида деятельности и оценка личностных характеристик для предлагаемой должности.

На такой должности должен находиться человек, отличающийся адекватным поведением в социуме и, соответственно, не имеющий никаких психопатических признаков. Так как работа в данной области непосредственно связана с нервными перегрузками и большой ответственностью, то будущий работник САБ обязан обладать устойчивой нервной системой и быть здоровым в психоневрологическом плане [5, С.140-143].

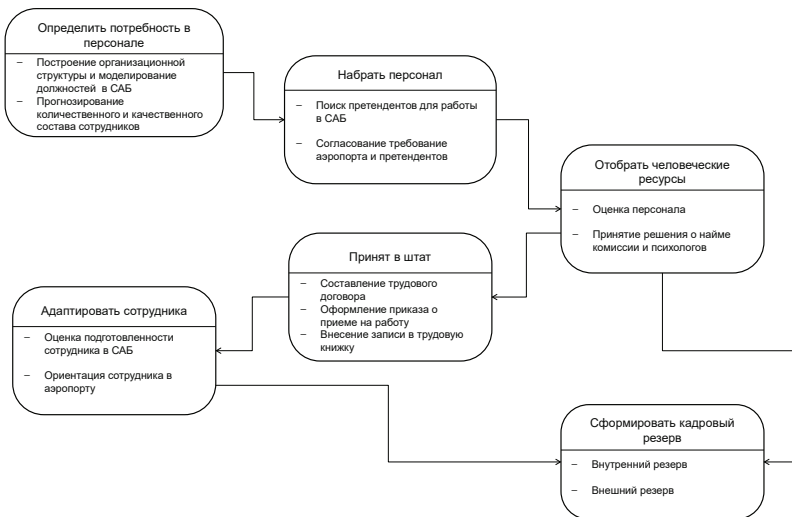


Рис. 1. Схема бизнес-процесса «Подбор человеческих ресурсов» [4, С.60]

Поэтому важно, чтобы в момент отбора персонала для работы в службе авиационной безопасности оценивались не только знания, навыки и опыт работы, стратегический потенциал претендента, но и присутствовал психологический анализ личности кандидата.

Схему бизнес-процесса по отбору персонала в службу авиационной безопасности по результатам исследования можно смоделировать следующим образом (рис.2. – сост. автором [5, С.144-145]). На рисунке видно, что важно выявить претендента, способного максимально эффективно выполнять должностные обязанности, обеспечивая авиационную безопасность гражданской авиации.

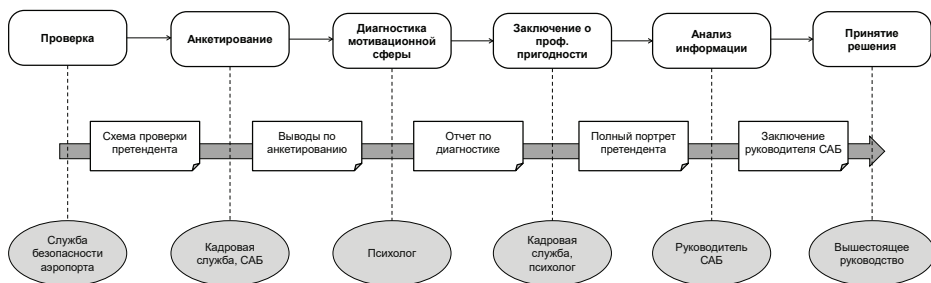


Рис. 2. Подпроцесс отбора персонала в Службу авиационной безопасности

В процессе отбора претендента на должность в структуре СА рекомендуется: произвести проверку соискателя на должность на его причастность к преступной деятельности; провести беседу с элементами анкетирования по диагностике мотивационной сферы, по выявлению пристрастий, привычек,

интересов и склонностей; проанализировать причастность к экстремистским объединениям, религиозным сектам и к другим видам сомнительных группировок) [5, С.144-145].

При отборе персонала на должности, занимающиеся обеспечением авиационной безопасности, необходим тщательный подход. Недостаточно проверить наличие специального образования и опыта работы в сфере авиационной безопасности. Кандидат на должность должен пройти и психологическое тестирование. Опасность пренебрежения этой процедуры заключается не только в том, что сотрудник может не справиться со своими должностными обязанностями в экстремальной ситуации. Может появиться угроза изнутри коллектива, если у кандидата на должность изначально были противоправные намерения, или они появились из-за его подвижного психического состояния.

От профессионализма, психологической устойчивости сотрудников Службы авиационной безопасности зависит, прежде всего, безопасность пассажиров в процессе полета и нахождения в аэропорту. Добиться этого возможно при создании научно-обоснованной системы отбора сотрудников службы авиационной безопасности.

#### **Источники:**

1. Пронина Е.В., Степанова Н.И., Большедворская Л.Г., Гасленко Р.В., Васильева Н.В., Петрунин С.В. Экономика гражданской авиации. – М.: МГТУ ГА. 2014. – С.116 (Pronina E.V., Stepanova N.I., Bolshedvorskaya L.G., Gaslenko R.V., Vasilyeva N.V., Petrunin S.V. Economics of civil Aviation. – Moscow: MSTU GA. 2014. – P.116)
2. Воздушный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 19.03.1997 № 60-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023) // Российская газета от 26.03.1997 (The Air Code of the Russian Federation: Federal Law №. 60-FZ of 19.03.1997 (as amended on 19.12.2022) (with amendments and additions, intro. effective from 01.03.2023) // Rossiyskaya Gazeta dated 26.03.1997)
3. Артамонов Б.В., Степаненко Е.В. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие. – М.МГТУ ГА, 2012. – 52 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://storage.mstuca.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/8033/Binder1.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Artamonov B.V., Stepanenko E.V. Human resource management. Textbook. – M.MSTU GA, 2012. – 52 p. – [Electronic resource]. – URL: <http://storage.mstuca.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/8033/Binder1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>)
4. Степаненко Е.В. Процессный подход к подбору человеческих ресурсов // Инновации в гражданской авиации. – М.: МГТУ ГА, 2019. – С.59-70. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=39148362> (Stepanenko E.V. Process approach to the selection of human resources // Innovations in civil aviation. - Moscow: MSTU GA, 2019. – P.59-70. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=39148362>)
5. Волинский-Басманов Ю.М., Волинский В.Ю., Каменева М.Е., Эриашвили Н.Д., Аминов И.И. Профайлинг. Технология предотвращения противоправных действий. – М.: Изд. «Юнити-Диана», 2015. – 223с. (Volynsky-Basmanov Yu.M., Volynsky V.Yu., Kameneva M.E., Eriashvili N.D., Aminov I.I. Profiling. Technology for preventing illegal actions. – Moscow: Publishing house «Unity-Diana», 2015. – 223p.)

---

# ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

---

---

УДК 336.71

## РОЛЬ БАНКОВСКОГО КАПИТАЛА В УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ ЭКОНОМИКИ THE ROLE OF BANKING CAPITAL IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ECONOMY

**Букач Б.А.**, к.э.н., доцент  
ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»  
г. Севастополь

**Bukach B.A.**, Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor  
Sevastopol State University  
Sevastopol

*Представленная статья направлена на необходимость корректировки мер, направленных на реализацию целей устойчивого развития экономики, посредством совершенствования основных подходов к оценке достаточности банковского капитала и тенденций их развития. Одной из ключевых предпосылок к устойчивому развитию экономики является стабильность финансовой системы страны, являющейся базисом проведения расчетов и перераспределения капитала. Устойчивость банковской системы в свою очередь зависит от качества капитала банка, в связи с чем следует модернизировать подходы к организации оценки достаточности капитала банка с точки зрения соответствия идеям устойчивого развития и «зеленых» финансов.*

*The presented article is aimed at the need to adjust measures aimed at implementing the goals of sustainable development of the economy, by improving the main approaches to assessing the adequacy of bank capital and trends in their development. One of the key prerequisites for the sustainable development of the economy is the stability of the country's financial system, which is the basis for settlements and the redistribution of capital. The stability of the banking system, in turn, depends on the quality of the bank's capital, and therefore it is necessary to modernize approaches to organizing the assessment of bank capital adequacy in terms of compliance with the ideas of sustainable development and «green» finance.*

**Ключевые слова:** банк, устойчивое развитие, «зеленые» финансы, капитал банка, экономика, подходы

**Keywords:** bank, sustainable development, green finance, bank capital, economics, approaches

В кризисных ситуациях, вызванных различными внешними факторами, особое значение и экономический смысл приобретают мероприятия, которые направлены на поддержание эффективности функционирования банковской системы и экономики государства. В настоящее время экономическая система имеет ряд финансовых проблем, что требует дополнительного анализа сложившейся ситуации и разработки соответствующих мероприятий [1, 2, 3]. Основным направлением формирования устойчивой финансовой системы является поддержание стабильности в банковской системе, которая является основой осуществления расчетных операций и перераспределения капитала. Процесс постоянной устойчивости банковской системы тесно связан с качеством капитала учреждения банка, поэтому необходимо актуализировать существующие подходы к организации оценки достаточности капитала банка и предлагать новые с точки зрения соответствия идеям устойчивого развития и «зеленых» финансов.

В теории банковского дела наиболее эффективными инструментами в части стимулирования развития экономических процессов в перспективе на длительный период являются рыночные. Развитие банковской системы сопровождается реализацией надзорных требований. Данный факт обусловлен масштабностью роли учреждений банков в финансово-экономической системе и максимально высокой скоростью распространения финансовых кризисов в рамках регионов и мировой экономики в целом. Очевиден факт, согласно которому устойчивость банковской системы прямо пропорциональна предъявляемым к ней требованиям.

Если ориентироваться на процесс реализации основных целей устойчивого развития финансово-экономической системы, то следует учитывать, что предназначение банковских учреждений в обеспечении устойчивого развития сектора банковских услуг напрямую зависит от кредитных ресурсов организации, объем которых ограничивается при усилении нормативных требований к достаточности капитала банковского учреждения.

В последнее время были разработаны и приняты важные мероприятия, связанные с укреплением устойчивости банковской системы России, отмечается существенное сокращение количества банковских учреждений.

Также наблюдается факт того, что сокращение требований к размеру капитала учреждений банков увеличивает возможность наступления кризисной ситуации в банковском секторе, в этой связи была разработана и предложена гипотеза о том, что в целях стимулирования устойчивого развития финансово-экономической системы необходимо осуществить анализ и разработать подходы к эффективной организации оценки достаточности капитала банковского учреждения.

В настоящий момент времени особое значение имеет формирование адаптивной к различным внешним воздействиям банковской системы. Особое значение в развитии и функционировании банковской системы Российской Федерации имеет применение норм Базель III, которые изна-

чально были разработаны с учетом анализа сильных и слабых сторон, которые наблюдались в финансовой системе в кризисные периоды.

**Источники:**

1. Роль банков в механизме трансформации экономической системы Российской Федерации / Е.А. Посная, Н.В. Юрченко, К.Г. Заярная, К.Ю. Гостева // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. – 2022. – № 4. – С. 403-407. (The role of banks in the mechanism of transformation of the economic system of the Russian Federation / E.A. Posnaya, N.V. Yurchenko, K.G. Zayarnaya, K.Yu. Gosteva // Actual issues of accounting and management in the conditions of information economy. – 2022. – No. 4. – P. 403-407)
2. Green lending in Russian Federation agriculture development / Е.А. Посная, I.V. Glazunov, N.V. Yurchenko, A.O. Shevtsov // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики: сборник научных трудов. – Севастополь, 2022. – № 4. – P.139-143. – ISSN 2686-9705. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sevsu.ru/upload/iblock/0ac/0gkojvdilu3nbhi289xytyzjqfo0jnxr/Сборник%20Актуальные%20вопросы%20учета.pdf>
3. Posnaya E.A., Ditsulenko O.I., Kaznova M.I. Improving the management efficiency of banking institutions through interaction with credit bureau // Proceedings on Engineering Sciences. – 2020. – Vol. 2, No. 4. – P. 453-462. – [Electronic resource]. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/347920295\\_IMPROVING\\_THE\\_MANAGEMENT\\_EFFICIENCY\\_OF\\_BANKING\\_INSTITUTIONS\\_THROUGH\\_INTERACTION\\_WITH\\_CREDIT\\_BUREAU](https://www.researchgate.net/publication/347920295_IMPROVING_THE_MANAGEMENT_EFFICIENCY_OF_BANKING_INSTITUTIONS_THROUGH_INTERACTION_WITH_CREDIT_BUREAU) (Посная Е.А., Дицуленко О.И., Казнова М.И. Повышение эффективности управления банковскими учреждениями за счет взаимодействия с кредитным бюро // Труды по инженерным наукам. – 2020. – Т.2, №4. – С.453-462)

УДК 336.225.4

**ОСОБЕННОСТИ НАЛОГОВОГО УЧЕТА  
В УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЯХ  
FEATURES OF TAX ACCOUNTING  
IN MANAGEMENT COMPANIES**

**Крайнова И.М.**, ст. преподаватель  
**Артыкова С.Н.**, ст. преподаватель

ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет путей сообщения»  
Новосибирская область, г. Новосибирск

**Krainova I.M.**, Senior Lecturer  
**Artykova S.N.**, Senior Lecturer  
Siberian State University of Railway Transport  
Novosibirsk region, Novosibirsk

*Налоговый учет в управляющих компаниях имеет ряд особенностей, на которые авторы обращают внимание в целях соблюдения организациями норм НК РФ, отсутствия претензий со стороны налоговых органов. В статье рассмотрено налогообложение поступающих в УК средств собственников на финансирование текущего, капитального ремонта, оплаты*

коммунальных услуг и на обслуживание общего имущества. Обращено внимание на организацию ведения раздельного учета доходов и расходов для целей налогообложения.

*Tax accounting in management companies has a number of features that the authors pay attention to in order for organizations to comply with the norms of the Tax Code of the Russian Federation, the absence of claims from the tax authorities. The article considers the taxation of the owners' funds received by the MC to finance current, capital repairs, payment for utilities and maintenance of common property. Attention is drawn to the organization of separate accounting of income and expenses for tax purposes.*

**Ключевые слова:** управляющая компания, многоквартирный дом, МКД, налог на прибыль организаций, НДС, упрощенная система налогообложения

**Keywords:** management company, apartment building, MCD, corporate income tax, VAT, simplified taxation system

Одним из способов управления многоквартирным домом является управление управляющей компанией (далее – УК), целью которой является получение прибыли от своей деятельности (ОКВЭД – 68.32).

Доходы, не учитываемые при исчислении налога на прибыль организаций, перечислены в статье 251 главы 25 НК РФ «Налог на прибыль организаций». Ее нормы обязаны применять не только плательщики общего режима налогообложения, но и организации, применяющие упрощенную систему налогообложения (далее – УСН). УК, обслуживающие небольшое количество МКД, чаще всего применяют УСН.

Согласно статье 251 НК РФ не учитываются при исчислении налога на прибыль организаций, следовательно, при исчислении единого налога, связанного с применением УСН, средства собственников помещений в МКД, поступающие на расчетный счет УК на финансирование текущего ремонта. Аналогично не учитываются при налогообложении средства на финансирование проведения капитального ремонта общего имущества (далее – ОИ) МКД, поступающие на специальный открытый по распоряжению собственников счет УК.

Авторы обращают внимание на то, что в данном случае, к указанным поступлениям налогоплательщиками общего режима налогообложения и плательщиками, применяющими УСН, применяется одинаковый подход. Следует отметить, что, если работы по текущему ремонту выполняют непосредственно работники УК, то средства собственников в данном случае являются доходом от реализации выполненных работ и облагаются налогом на прибыль организаций, единым налогом при УСН в общем порядке.

Собственники помещений МКД также обязаны оплачивать коммунальные услуги. При определении объекта налогообложения при применении УСН по статье 346.15 НК РФ, не учитываются «доходы, полученные... управляющими организациями... в оплату оказанных собственникам (пользователям) недвижимости коммунальных услуг, в случае оказания таких

услуг указанными организациями, заключившими договоры ресурсоснабжения... с ресурсоснабжающими организациями (далее – «ресурсники») в соответствии с требованиями, установленными законодательством РФ» [1]. Как следствие, расходы по оплате услуг «ресурсникам» не учитываются при расчете единого налога при УСН. Обращаем внимание, что в случае, если плата собственников за услуги превышает оплату «ресурсникам» за эти услуги, то превышение должно облагаться налогом на прибыль, единым налогом в общем порядке в составе доходов от реализации услуг.

Оплата собственниками коммунальных услуг на содержание общего имущества не указана в перечне доходов, не учитываемых при исчислении налога на прибыль организаций в статье 251 НК РФ [1]. Так как перечень видов доходов в этой статье закрытый, то плата собственников за эти коммунальные услуги является доходом, облагаемым налогом, в организациях, применяющих общей режим налогообложения.

Предоставление коммунальных услуг УК собственникам по ценам ресурсных организаций не облагается НДС в соответствии с пунктом 3 подпунктом 29 статьи 149 НК РФ [1]. Реализация услуг сверх цены – база для исчисления НДС к уплате в бюджет.

Кроме платы за текущий и капитальный ремонт, коммунальные услуги, УК также получают оплату за услуги по обслуживанию ОИ МКД, то есть за уборку, дезинфекцию помещений и пр. Данные доходы в полном размере учитываются при исчислении налога на прибыль, единого налога при УСН.

Таким образом, в УК, применяющих «упрощенку», в составе платы собственников за услуги по содержанию ОИ часть доходов попадает под налогообложение единым налогом, а часть – нет. Налогоплательщикам в данном случае необходимо вести отдельный учет облагаемых и необлагаемых операций.

Учитывая поступления оплат от собственников в полном размере общими суммами за месяц, в меньшей или большей суммах, бухгалтеру организации достаточно трудоемко вести отдельный учет, и, в результате, им может быть принято решение о включении всех поступающих сумм в доходы, признание в полных суммах произведенных расходов. Доходы и расходы по кассовому методу включаются в книгу доходов и расходов по УСН.

Авторы отмечают, что применение общей системы налогообложения и метода начисления не отразится на облагаемой базе при указанной ситуации. При применении УСН, кассовом методе признания доходов и расходов облагаемая база однозначно будет искажена в какую-либо сторону. При наличии задолженности собственников за услуги УК и соблюдении условий оплаты со стороны УК по договорам с «ресурсниками», поставщиками, подрядчиками, налоговая база при применении УСН с объектом «доходы, уменьшенные на величину расходов», однозначно будет занижена, что приведет к штрафным санкциям со стороны налоговых органов. Кроме того, следует обращать внимание на те первичные документы, которыми оформлены факты хозяйственной жизни для целей бухгалтерского учета, право-



мерно подтверждающие расходы и для целей налогового учета [2. С. 235].

На основании вышеизложенного, авторы обращают внимание на особенности налогообложения операций организаций, оказывающих услуги по содержанию имущества МКД, соблюдение норм налогового законодательства в целях избежания последствий налоговых проверок в виде штрафов и пеней.

#### **Источники:**

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/9017658623> (The Tax Code of the Russian Federation (Part Two) dated 05.08.2000 No. 117-FZ. – [Electronic resource]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/9017658623/>)
2. Крайнова И.М. Документальное подтверждение расходов по оплате взносов на капитальный ремонт общего имущества в многоквартирном доме // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 4-1(86).– С.235-238 (Krainova I.M. Documentary confirmation of expenses for payment of contributions for capital repairs of common property in an apartment building // Economics and business: theory and practice. – 2022. – No.4-1(86). – P. 235-238)

УДК 336

## **МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА КАК ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВЕННЫМИ ФИНАНСАМИ В РОССИИ MONITORING AND EVALUATION AS FUNCTIONAL ELEMENTS OF PUBLIC FINANCE MANAGEMENT IN RUSSIA**

**Кочубей А.А.**, магистрант

Научный руководитель: **Серяева М.Г.**, к.э.н, доцент  
ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет»

Оренбургская область, г. Оренбург

**Kochubey A.A.**, Master's Student

Scientific supervisor: **Seryaeva M.G.**, Candidate of Sciences in Economics,

Associate Professor

«Orenburg State University»

Orenburg region, Orenburg

*В статье комплексно рассмотрена методология оценки качества управления общественными финансами в Российской Федерации: представлены нормативно-правовые акты, определяющие основные положения проведения процедур мониторинга и оценки в государственном секторе экономики; определена взаимосвязь между категориями «мониторинг» и «оценка»; выделены основные этапы мониторинга. В работе структурирована и представлена действующая система оценки качества управления общественными финансами России.*

*The article comprehensively considers the methodology for assessing the quality of public finance management in the Russian Federation: presents the legal acts that define the main provisions for monitoring and evaluation procedures in the public sector of the economy; the relationship between the categories «monitoring» and «evaluation» was determined; the main stages of monitoring are highlighted. The work is structured and presented the current system for assessing the quality of public finance management in Russia.*

**Ключевые слова:** оценка, мониторинг, финансовый менеджмент, качество управления, общественные финансы

**Keywords:** assessment, monitoring, financial management, governance quality, public finance

В современных условиях необходимость проведения процедур мониторинга и оценки качества управления в сфере общественных финансов обусловлена потребностью в получении информации для принятия эффективных решений по планированию, управлению и использованию государственных ресурсов для достижения стратегических социально-экономических целей общества.

При этом изучение экономической литературы и нормативно-правовых актов позволяет сделать вывод, что качество управления государственными и муниципальными финансами относится к разряду наиболее проблемных и малоисследованных областей научного познания без четко определенного понятийного аппарата.

Большой экономической словарь трактует качество управления как оценку процесса управления, определяемую степенью достижения цели [1, С. 836]. Как в международной, так и в российской практике инструментами измерения цели функционирования институтов государственного сектора экономики выступают мониторинг и оценка. Следует понимать, что мониторинг и оценка – это неравнозначные термины, необходимо учитывать существенные методологические различия между ними.

**Таблица 1. Соотношение понятий «мониторинг» и «оценка» в процессе управления общественными финансами\***

Признаки	Мониторинг	Оценка
Сущность понятия	процедура сбора и систематизации информации об объекте оценки на основе определенных показателей, отражающих существенные характеристики объекта оценки	процедура анализа данных мониторинга для выявления значимости результатов объекта оценки
Методы	сбор первичных данных, расчет значений показателей, их группировка и обоб-	вычисление интегральных показателей, интерпретация степени достижения

	щение, выявление причинно-следственных связей	поставленных целей, а также эффективности, результативности и устойчивости объекта оценки
Назначение	контроль за объектом оценки, диагностика «узких» мест и их своевременная корректировка, обеспечение информации для проведения оценки	повышение качества управления, улучшение методов и результатов работы, тиражирование положительного опыта
Сроки	проводится непрерывно (ежемесячно, ежеквартально)	проводится на ключевых этапах (по итогам финансового года)
Результат	сопоставление плановых и фактических показателей, заполнение отчетности, использование полученной информации для учета в работе	анализ причин достижения или недостижения запланированных результатов, заполнение аналитических отчетов с выводами и рекомендациями, полученная информация может использоваться как для улучшения работы, так и для уточнения планов на будущее

\* Составлено по результатам проведенного исследования

Мониторинг предоставляет данные, необходимые для оценки, при этом этапы оценивания присущи и мониторингу. Исходя из представленных в таблице 1 данных, оценка, по сравнению с мониторингом, предполагает более глубокое исследование.

Для осуществления процедур мониторинга в секторе государственного управления разрабатывается набор показателей, отражающих многомерный характер эффективности управления общественными финансами. В рекомендациях ОЭСР по управлению бюджетом представлены необходимые требования к таким показателям [2, С.33]. Во-первых, показатели должны быть ограничены небольшим количеством по каждому направлению процесса и четко сформулированы. Во-вторых, показатели должны позволять отслеживать результаты в сравнении с целевыми значениями. И, в-третьих, показатели должны демонстрировать связь с общенациональными стратегическими целями.

В Российской Федерации показатели оценки качества управления общественными финансами закреплены нормативно-правовыми актами финансовых органов. Необходимость использования системы мониторинга и оценки была отражена в Распоряжении Правительства Российской Федерации от 08.08.2009 №1123-р [3]. Документ обязал Минфин России разработать систему индикаторов, включающую показатели нормативно-правово-

го обеспечения бюджетного процесса, финансового состояния регионов и на основании данного мониторинга осуществлять формирование рейтинга субъектов РФ по качеству управления бюджетным процессом.

В соответствии с распоряжением 1123-р Минфин России утвердил приказ от 03.12.2010 № 552, определяющий порядок осуществления мониторинга и оценки качества управления региональными финансами [4]. Также распоряжение №1123-р рекомендовало органам государственной власти субъектов РФ установить аналогичный порядок для оценки деятельности органов местного самоуправления. Для чего в 2010 г. Минфином России были разработаны Методические рекомендации субъектам РФ по оценке качества управления муниципальными финансами [5]. На основании данных рекомендаций и приказа № 552 субъекты РФ разработали собственные методики оценки качества управления муниципальными финансами.

Кроме того, приказом Минфина России от 14.11.2019 № 1031 подготовлены методические рекомендации для финансовых органов и главных администраторов бюджетных средств по организации мониторинга качества финансового менеджмента [6]. На основании данного приказа финорганами и ГАБС всех уровней разрабатываются нормативно-правовые акты, определяющие порядок оценки организации и исполнения бюджетных процедур.

Таким образом, в России сложилось два функциональных подхода к оценке качества управления общественными финансами – на уровне публично-правовых образований и на уровне администраторов бюджетных средств (рис. 1. – сост. автором).

Министерство финансов Российской Федерации проводит мониторинг и оценку качества управления региональными финансами и мониторинг качества финансового менеджмента главных администраторов средств федерального бюджета. В свою очередь, финансовые органы субъектов Российской Федерации осуществляют мониторинг и оценку качества управления муниципальными финансами и мониторинг качества финансового менеджмента главных администраторов средств регионального бюджета. Финансовые органы муниципалитетов осуществляют мониторинг качества финансового менеджмента главных администраторов средств местного бюджета.

На региональном и местном уровне методики финансового менеджмента не унифицированы и каждое публично-правовое образование самостоятельно разрабатывает нормативно-правовые акты для оценки качества управления общественными финансами с учетом территориальной специфики. Однако, исходя из содержания действующих порядков, можно выделить четкие этапы мониторинга и оценки качества финансового менеджмента в Российской Федерации.

На первом этапе мониторинга осуществляется расчет значений и оценка отдельных показателей исходя из целевых ориентиров. На втором этапе мониторинга осуществляется расчет оценок укрупненных направлений качества управления. На третьем этапе рассчитывается общая оценка качества управления общественными финансами. На четвертом этапе происходит



Рис. 1. Система оценки качества управления общественными финансами в Российской Федерации

ранжирование объектов оценки в соответствии с набранными баллами и определение степени качества управления общественными финансами. На пятом этапе поощряются объекты оценки, набравшие высокое количество общих баллов. Объектам оценки, показывающим низкий уровень управления, направляются рекомендации по повышению качества управления общественными финансами.

Резюмируя вышеизложенное, следует заметить, что в России, начиная с 2009 г., сформировался уникальный опыт проведения комплексной оценки качества управления общественными финансами. На современном этапе наиболее важной задачей является достижение унификации аналогичных методик оценки на субфедеральном уровне с целью создания единой национальной системы финансового менеджмента.

### Источники:

1. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азриляна. – М., 2002. – 1280 с. (Big Economic Dictionary / Ed. A.N. Azrilyana. – Moscow, 2002. – 1280 p.)
2. Передовая практика стран ОЭСР в области бюджетирования, ориентированного на результат, Издательство ОЭСР. – Париж, 2019. – 64 с. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-good-practices-for-performance-budgeting\\_c90b0305-en#page33](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-good-practices-for-performance-budgeting_c90b0305-en#page33) (OECD Good Practices for Performance Budgeting, OECD Publishing. – Paris, 2019. – 1280 p. – [Electronic resource]. – URL: [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-good-practices-for-performance-budgeting\\_c90b0305-en#page33](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-good-practices-for-performance-budgeting_c90b0305-en#page33))
3. О Концепции межбюджетных отношений и организации бюджетного процесса в субъектах РФ и муниципальных образованиях до 2013 года и плане мероприятий по ее реализации: распоряжение Правительства РФ от 08.08.2009 г. № 1123-р. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (On the Concept of Interbudgetary Relations and the Organization of the Budget Process in the Subjects of the Russian Federation and Municipalities until 2013 and the Action Plan for its Implementation: Decree of the Government of the Russian Federation dated 08.08.2009 No. 1123-r. – [Electronic resource]. – URL: <http://www.consultant.ru>)

4. О Порядке осуществления мониторинга и оценки качества управления региональными финансами: приказ Министерства финансов Российской Федерации от 03.12.2010 № 552. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (On the Procedure for Monitoring and Evaluating the Quality of Regional Finance Management: Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation No. 552 dated December 3, 2010. – [Electronic resource]. – URL: <http://www.consultant.ru>)
5. Методические рекомендации субъектам Российской Федерации по оценке качества управления муниципальными финансами. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: [https://minfin.gov.ru/ru/document/?id\\_4=15117-metodicheskie\\_rekomendatsii\\_subektam\\_rossiiskoi\\_federatsii\\_po\\_otsenke\\_kachestva\\_upravleniya\\_munitsipalnymi\\_finansami](https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=15117-metodicheskie_rekomendatsii_subektam_rossiiskoi_federatsii_po_otsenke_kachestva_upravleniya_munitsipalnymi_finansami) (Guidelines for the constituent entities of the Russian Federation on assessing the quality of municipal finance management. – [Electron. resource]. – URL: [https://minfin.gov.ru/ru/document/?id\\_4=15117-metodicheskie\\_rekomendatsii\\_subektam\\_rossiiskoi\\_federatsii\\_po\\_otsenke\\_kachestva\\_upravleniya\\_munitsipalnymi\\_finansami](https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=15117-metodicheskie_rekomendatsii_subektam_rossiiskoi_federatsii_po_otsenke_kachestva_upravleniya_munitsipalnymi_finansami))
6. Об утверждении Методических рекомендаций по проведению мониторинга качества финансового менеджмента: приказ Министерства финансов Российской Федерации от 14.11.2019 № 1031. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (On approval of the Guidelines for monitoring the quality of financial management: order of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated November 14, 2019 No. 1031. – [Electronic resource]. – URL: <http://www.consultant.ru>)
7. Об утверждении Порядка проведения Министерством финансов Российской Федерации мониторинга качества финансового менеджмента: приказ Минфина России от 18.06.2020 №112н. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (On approval of the Procedure for monitoring the quality of financial management by the Ministry of Finance of the Russian Federation: order of the Ministry of Finance of Russia dated 18.06.2020 No.112n. – [Electronic resource]. – URL: <http://www.consultant.ru>)

УДК 336.71

## ПРЕДПОСЫЛКИ ПОЯВЛЕНИЯ И ВИДЫ БАНКОВСКИХ ЭКОСИСТЕМ PREREQUISITES FOR THE APPEARANCE AND TYPES OF BANKING ECOSYSTEMS

**Ермакова М.Ю.**, магистрант  
Научный руководитель **Гаранина С.А.**, к.э.н., доцент  
ФГАОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского»  
Омская область, г. Омск

**Ermakova M.Yu.**, Master's Student  
Scientific Supervisor **Garanina S.A.**, Candidate of Sciences in Economics,  
Associate Professor  
«Dostoevsky Omsk State University»  
Omsk region, Omsk

*В статье рассматриваются понятие и виды банковских экосистем. Целью настоящего исследования является выявление предпосылок появления банковских экосистем на российском финансовом рынке. Становление и развитие банковских экосистем основано на внедрении технологических и*

*цифровых продуктов в банковские процессы. Результатами данного исследования будут являться выводы в области становления и развития банковских экосистем в цифровой экономике.*

*The article discusses the concept and types of banking ecosystems. The purpose of this study is to identify the prerequisites for the emergence of banking ecosystems in the Russian financial market. The formation and development of banking ecosystems is based on the introduction of technological and digital products in banking processes. The results of this study will be conclusions in the field of formation and development of banking ecosystems in the digital economy.*

**Ключевые слова:** *банковские экосистемы, экосистемы, инновации в банковском секторе, инновация, цифровая экономика, платформенная экономика*

**Keywords:** *banking ecosystems, ecosystems, innovations in the banking sector, innovation, digital economy, platform economy*

Банковские экосистемы – новое явление на российском финансовом рынке. В настоящее время наблюдается быстрое развитие сферы банковского сектора. Становление банковских экосистем влечет не только преимущества для банков и клиентов, но и риски, связанные с деятельностью банковских экосистем. Рассмотрение данной темы позволит сформулировать предпосылки и перспективы появления банковских экосистем.

Первым дал определение банковской экосистеме Рон Андер в 1993 г. По мнению автора Р. Андера: «Экосистема – это многосторонний набор партнеров, нуждающихся во взаимодействии с целью материального воплощения определенных ценностных предложений и связанных между собой структурой, обеспечивающей выравнивание инновационной активности» [1]. Под экосистемой понимается совокупность партнеров, реализующих свои услуги и продукты посредством цифровых платформ.

Автор Аджиева А.Ю. определяет экосистему следующим образом. «Экосистема – это совокупность продуктов и услуг из различных областей, объединенных вокруг одной организации» [2]. Автор выделяет, что в экосистеме существует главная объединяющая организация.

Авторский коллектив Радковская Н.П., Фомичева О.Е. отмечают, что «Банковская экосистема способна на одной технологической платформе объединять большое количество разного рода услуг и продуктов, используя при этом в качестве провайдеров, как структурные подразделения банков, так и сторонних компаний» [3]. Банковская экосистема создается с помощью технологических платформ. Наличие у банков технологических платформ служит основой для развития собственных экосистем.

По нашему мнению банковская экосистема – это модель, представляющая собой взаимосвязь технологических сервисов одной группы компаний, созданная с целью увеличения маржинальности бизнеса. Основной отличительной особенностью банковской экосистемы является ее ориентированность на потребности своего клиента.

По мнению Клейнера Г.Б. экосистемы должны включать в себя четыре составляющих вида сервисов: сервис финансов, сервис информационных технологий, сервисы, создающие услуги для ежедневных потребностей клиента, сервисы финансов [4]. Совокупность сервисов предоставляет возможность создания услуг и продуктов созданных для удовлетворения разных потребностей клиента.

В России ведут деятельность четыре банковские экосистемы. К ним относятся: «Экосистема МТС», «Экосистема Сбер», «Экосистема ВТБ», «Экосистема Тинькофф». Данные банковские экосистемы различаются по виду базового продукта. Автор Халин В.Г. в своей статье выделяет два вида экосистем [5]. Банковские экосистемы представлены следующим образом:

- Экосистема общего типа
- Цифровая экосистема

Экосистемы ориентированы на собственный базовый продукт. У экосистем общего типа базовый продукт не является цифровым. Базовый продукт экосистем общего типа чаще всего является финансовым. К экосистемам общего типа относится экосистема «Сбер». У цифровых экосистем базовый продукт является цифровым. К цифровым экосистемам можно отнести экосистему «МТС».

Российская модель банковских экосистем заключается в слабом регулировании данной отрасли со стороны Центрального Банка Российской Федерации. Центральный Банк РФ заинтересован в развитии банковских экосистем на российском рынке [6]. Поэтому подходы к регулированию только разрабатываются. Такой подход позволяет дать развитие банковским экосистемам.

Банковские экосистемы развиваются не только вследствие технологического прогресса. Согласно исследованию McKinsey прибыльность банковского сектора не показывает существенного роста на протяжении нескольких лет [7]. По данным отчета показатель рентабельности собственного капитала банков подвержен стагнации [8].

Таким образом, можно сделать следующие выводы. Банковские экосистемы это новое явление в экономике. Экосистемы появились вследствие развития технологических и цифровых продуктов. Внедрение технологических продуктов в банковскую сферу позволило не только снизить расходы, но и дало возможность банкам развивать собственные экосистемы. Банковская экосистема – это модель, представляющая собой взаимосвязь технологических сервисов одной группы компаний, созданная с целью увеличения маржинальности бизнеса. Банковская экосистема предоставляет широкий спектр сервисов и услуг для своего клиента. Данные услуги формируются на технологических платформах. Их особенностью является ориентация на потребности клиента. Существуют разные виды банковских экосистем. Банки начали развивать экосистемы по причине стагнации доходности собственного капитала и чистой прибыли. Создание банковских экосистем



позволяет увеличить доходность бизнеса. Центральный Банк РФ заинтересован в развитии банковских экосистем на российском финансовом рынке. Все вышеперечисленные факторы повлияли на становление и развитие банковских экосистем в Российской Федерации.

#### **Источники:**

1. Adner R. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem // Harvard Business Review. – 2006. – №4. – P.98-107. – [Electronic resource]. – URL: <https://hbr.org/2006/04/match-your-innovation-strategy-to-your-innovation-ecosystem> (Рон Андер. Сопоставление экосистемы с инновационной экосистемой // Журнал Гарвард Бизнес Ревью. – 2006. – №4. – С.98-107)
2. Аджиева А.Ю. Перспективы развития экосистем на рынке финансовых услуг / А.Ю. Аджиева // Вестник академии знаний. – 2021. – №45(4) (Adzhieva A.Yu. Prospects for the development of ecosystems in the financial services market / A.Yu. Adzhieva // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2021. – No.45 (4))
3. Радковская Н.П., Фомичева О.Е., Финансовая экосистема – основной тренд цифровой трансформации модели банковского бизнеса // Журнал правовых и экономических исследований. – 2018. – №4. – С.186-189 (Radkovskaya N.P., Fomicheva O.E., Financial ecosystem as the main trend of digital transformation of the banking business model // Journal of Legal and Economic Research. – 2018. – No.4. – P. 186-189)
4. Клейнер Г.Б., Рыбачук М.А., Карпинская В.А. Развитие экосистем в финансовом секторе России // Управленец. – 2020. – Т.11, №4. – С. 2–15. (Kleiner G.B., Rybachuk M.A., Karpinskaya V.A. / Development of ecosystems in the financial sector of Russia // Manager. –2020. – Vol.11, No.4. – P.2–15)
5. Халин В.Г., Чернова Г. В., Калайда С. А. Экономические экосистемы и их классификация // Административный консалтинг. – 2021. – №2. – С.38-54 (Khalin V.G., Chernova G.V., Kalaida S.A. Economic ecosystems and their classification- classification // Administrative consulting. – 2021. – N 2. – P.38-54)
6. Отчет Центрального Банка Российской Федерации «Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в иммобилизованные активы» / Отчет Банка России. Документ опубликован на сайте ЦБ РФ. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://cbr.ru/statichhtml/file/41186/pr\\_23-06-2021.pdf](https://cbr.ru/statichhtml/file/41186/pr_23-06-2021.pdf) (Report of the Central Bank of the Russian Federation «Regulating the risks of banks' participation in ecosystems and investments in immobilized assets» / Report of the Bank of Russia. The document is published on the website of the Central Bank of the Russian Federation. – [Electronic resource]. – URL: [https://cbr.ru/statichhtml/file/41186/pr\\_23-06-2021.pdf](https://cbr.ru/statichhtml/file/41186/pr_23-06-2021.pdf))
7. How banks can use ecosystems to win in the SME market // McKinsey. – [Electronic resource] – URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/how-banks-can-use-ecosystems-to-win-in-the-sme-market> (Как банки могут использовать экосистемы для победы на рынке малого и среднего бизнеса // McKinsey. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/how-banks-can-use-ecosystems-to-win-in-the-sme-market>)
8. McKinsey: на долю экосистем придётся 30% мирового валового продукта». – [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://forbes.kz/process/expertise/mckinsey\\_na\\_dolyu\\_ekosistem\\_pridetsya\\_30\\_mirovogo\\_valov](https://forbes.kz/process/expertise/mckinsey_na_dolyu_ekosistem_pridetsya_30_mirovogo_valov) (McKinsey: Ecosystems will account for 30% of the world's gross product. – [Electronic resource]. – URL: [https://forbes.kz/process/expertise/mckinsey\\_na\\_dolyu\\_ekosistem\\_pridetsya\\_30\\_mirovogo\\_valov](https://forbes.kz/process/expertise/mckinsey_na_dolyu_ekosistem_pridetsya_30_mirovogo_valov))

**ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ  
ДИСТАНЦИОННОГО БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ  
КЛИЕНТОВ В РОССИИ**

**OPPORTUNITIES AND PROSPECTS  
FOR THE DEVELOPMENT OF REMOTE BANKING IN RUSSIA**

**Шматков А.А.**, магистрант  
ФГБОУ ВО «Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации»  
г. Москва

**Shmatkov A.A.**, Master's Student  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow

*Сегодняшняя ситуация в банковском обслуживании характеризуется быстрым ростом и изменениями информационно-технологического характера, этот процесс можно обозначить как цифровую революцию. Первый этап этих изменений заключается в том, что большинство традиционных банков предлагают своим клиентам высококачественные веб-сайты и мобильные приложения. На этом этапе клиенты могут использовать цифровые технологии в качестве дополнительной функции, смартфоны или планшеты для выполнения всех действий – от открытия нового счета и совершения платежей до разрешения споров по кредитным картам, не заходя при этом в физическое отделение банка. В данной статье будет проанализирована и рассмотрена целесообразность развития дистанционного банковского обслуживания. Полученные результаты могут послужить к привлечению новых клиентов в банки и развитию банковской системы.*

*The current situation in banking is characterized by rapid growth and changes in the information technology nature, this process can be described as a digital revolution. The first stage of these changes is that most traditional banks offer high-quality websites and mobile applications to their customers. At this stage, customers can use digital technologies as an additional feature, smartphones or tablets to perform everything from opening a new account and making payments to resolving credit card disputes without having to go to a physical branch of the bank. This article will analyze and consider the feasibility of developing remote banking services. The results obtained can serve to attract new customers to banks and develop the banking system.*

**Ключевые слова:** дистанционное банковское обслуживание, Центральный банк, корреляционный анализ, банки, цифровизация

**Keywords:** remote banking, Central Bank, correlation analysis, banks, digitalisation

В ходе исследования возможностей и перспектив развития дистанционного банковского обслуживания клиентов в России, нами была предложена модель для подтверждения актуальности развития данного направления, в которой отражена зависимость числа открытых банковских счетов от количества офисов, действующих на территории РФ, а также числа кредитных карт, выпущенных банками в РФ.

В модели представлена зависимость количества открытых банковских счетов от количества офисов, действующих на территории России и числа кредитных карт в банках РФ [1]. В данный период времени данные будут предоставлены на начало каждого квартала в период с 2019 по 2022 гг.

На исследование взаимосвязи были использованы методы регрессивного и корреляционно-регрессионного анализа, а также эконометрического анализа. И, как правило, в качестве зависимой переменной выступает число банковских счетов ( $Y$ ). При этом в качестве независимых (экзогенных) переменных рассматриваются количество офисов, а также кол-во кредитных карт ( $X_2$ ).

**Таблица 1. Статистика в России количества счетов, открытых с помощью дистанционного доступа, и филиалов действующих банковских организаций (сост. автором [1])**

Год	Квартал	$Y$	$X_1$	$X_2$
2018	II	151937.3	558	259 662
	III	188025.1	837	269 573
	IV	235523.4	763	280 584
2019	I	247936.2	723	264 552
	II	183841.6	673	274 404
	III	223482.3	643	283 586
	IV	248727.4	687	288 344
2020	I	243323	638	284 733
	II	223526.4	564	277 435
	III	247339.1	587	267 803
	IV	266203.8	544	284 388
2021	I	287 483.0	545	308 733
	II	235 843.5	524	322 319
	III	273 252.3	483	324 634
	IV	297 539.8	464	338 071
2022	I	331 146.6	483	324 764
	II	279 803.6	473	367 137
	III	318 331.4	465	384 262
	IV	351 231.4	489	313 866

На первом этапе исследования целесообразно рассмотреть линейную модель множественной регрессии с уравнением вида:  $Y_t = a + b_1 X_{1t} + b_2 X_{2t} + e_t$ . Индекс  $t$  – это изменение наблюдения во времени, коэффициенты  $b_1$ ,  $b_2$  – удельное изменение числа счетов при изменении числа офисов и карт соответственно. Понятие свободного коэффициента обычно не имеет интерпретации и служит для уравнивания уравнения. Число  $e_t$  называется случайной составляющей (возмущением) и описывает случайное воздействие случайных факторов, не включенных в данную модель или влияющих на изучаемую переменную.

Для построения эконометрической модели используется среда EViews 8. Результат модели, выполненный в виде протокола линейной регрессии.

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	143293.3	117796.3	1.216450	0.2415
X1	-142.3519	72.76675	-1.956277	0.0681
X2	0.631952	0.260245	2.428297	0.0273

R-squared	0.784349	Mean dependent var	250394.0
Adjusted R-squared	0.757392	S.D. dependent var	43956.48
S.E. of regression	21650.86	Akaike info criterion	22.94742
Sum squared resid	7.50E+09	Schwarz criterion	23.09654
Log likelihood	-215.0005	Hannan-Quinn criter.	22.97265
F-statistic	29.09694	Durbin-Watson stat	2.212362
Prob(F-statistic)	0.000005		

Рис. 1. Вывод протокола регрессии в программе EViews

Следующий этап проверки случайностей в модельной модели - проверка случайных составляющих на автокорреляцию. Это явление, при котором величины случайных составляющих связаны между собой в разных моментах времени. Данный процесс снижает качество оценок и требует переработки модели, а также использования новых методов оценки. Проверка корреляции в рамках этой модели возможна при помощи критерия Дарбина-Уотсона (Durbin Watson). Соответствующая статистика рассчитана на рисунке 1 (сост. автором [1]) и составляет  $DW = 2.212$ .

На последнем этапе проверяется модель, и в первую очередь определяется гетероскедастичность – непостоянство дисперсии случайных составляющих. Однако при этом снижается эффективность полученных оценок. При этом существуют различные критерии для определения гетероскедастичности. Наиболее распространенный критерий Бреуша-Пагана (Breusch-Pagan).

Статистика критерия составила 0.7738; p-value составило 0.4778. Об этом свидетельствует то, что в большинстве случаев с вероятностью

47.78% гипотеза об отсутствии гетероскедастичности принимается. Если такая вероятность существует, то можно с уверенностью сказать о том, что модель не гетероскедастична.

Если модель множественной линейной регрессии является качественной, то полученные оценки эффективны. Прогнозные оценки можно построить по модели. Согласно данной интерпретации, коэффициенты имеют следующую трактовку.

При росте количества филиалов (офиса) на 1 ед., количество счетов в среднем снижается до 142.35 единиц счета. Как только количество филиалов сокращается, число открытых дистанционно счетов растет (вероятность ошибочного принятия этой гипотезы составила 6.81%).

Если число банковских карт растет, количество счетов увеличивается примерно на 0.63 ед. Это обусловлено скорее тем фактом, что к одному счету могут быть прикреплены много банковских карт (вероятность ошибочного принятия этой гипотезой составила 2.73%).

Опираясь на результаты исследования и построенную модель, можно утверждать, что дистанционное банковское обслуживание востребовано и обеспечивает банковскую организацию клиентской базой. Это обусловлено интересами клиентов, наличием доступа к банковским услугам, которые они могут получить в любое время и в любом месте (при наличии Интернет-связи). На следующем этапе банковским бизнес-структурам необходимо будет сосредоточиться на сохранении клиентской базы и привлечении новых клиентов за счет переосмысления концепции дистанционного банковского обслуживания.

#### **Источники:**

1. Банка России. Офиц. сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/Content/Document/File/105964/T9.xlsx> (Дата обращения: 22.03.2023)
2. Go Mobile «Исследование приложений мобильного банкинга в России 2021» [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://gomobile.ru/web/public/goawards/banking2021/docs/go-banki-2021.pdf> (Дата обращения 22.03.2023)
3. MOBILE BANKING RANK 2022. URL: [https://www.marksw Webb.ru/report/mobile-banking-rank-2022/?ysclid=ldnl6bsefa480613800#digital\\_office\\_rating](https://www.marksw Webb.ru/report/mobile-banking-rank-2022/?ysclid=ldnl6bsefa480613800#digital_office_rating) (дата обращения 22.03.2023)

---

# ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

---

---

УДК 330

## ЭКОНОМИКА РОССИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ: РИСКИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

### THE RUSSIAN ECONOMY UNDER SANCTIONS: RISKS AND PROSPECTS

**Соловьева Л.А.**, магистрант  
Научный руководитель: **Турищева Т.Б.**, к.э.н., доцент  
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»  
г. Москва

**Soloveva L.A.**, Master's Student  
Scientific supervisor: **Turisheva T.B.**, Candidate of Sciences in Economics,  
Associate Professor  
Plekhanov Russian University of Economics  
Moscow

*На сегодняшний день Российская экономика находится в сложном положении, ввиду беспрецедентного количества санкций, которые ввели против нее европейские страны. Все ограничения вводятся поэтапно, затрагивая различные сектора экономики, которым в свою очередь приходится адаптироваться к новым экономическим условиям. Так же, в этом году вступили в силу ограничения на нефтегазовый сектор, который занимает значительную часть в формировании ВВП страны. Рассматриваются итоги 2022 г. и оцениваются возможные риски и перспективы для экономики России в будущем.*

*Today, the Russian economy is in a difficult position, due to the unprecedented number of sanctions that European countries have imposed against it. All restrictions are introduced in stages, affecting various sectors of the economy, which in turn have to adapt to new economic conditions. Also, this year, restrictions on the non-oil and gas sector, which occupies a significant part in the formation of the country's GDP, came into force. The results of 2022 are considered and possible risks and prospects for the Russian economy in the future are assessed.*

**Ключевые слова:** санкции, экономика России, ВВП, рецессия, инфляция, нефтяное эмбарго

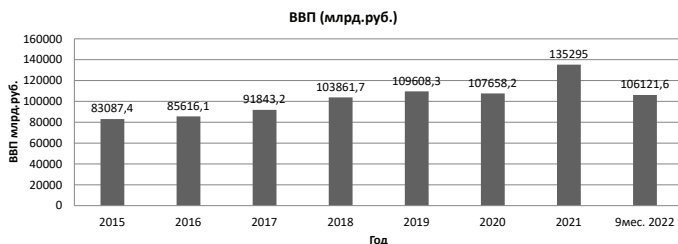
**Keywords:** sanctions, Russian economy, GDP, recession, inflation, oil embargo

Начиная с весны 2022 г. на Российскую экономику усилилось санкционное давление и на сегодняшний день общее количество санкций, наложенных на Россию перевалило за рекордные 13 тысяч. Естественно, это оказало и будет продолжать оказывать серьезное влияние на состояние экономики и политический курс страны, вынуждая применять ответные санкции, кото-

рые в свою очередь так же будут негативно влиять не только на страны, против которых они вводятся, но и на саму Россию. Если еще в начале весны многие не осознавали всю серьезность и опасность сложившейся ситуации для экономики страны, то на сегодняшний день даже официальные лица заявляют о довольно больших трудностях в сфере импортозамещения, а также налаживания собственного производства. Многие специалисты отмечают, что делать прогнозы относительно общей экономики на несколько лет вперед, сегодня нецелесообразно. В первую очередь это связано с процессами в экономике, которые преимущественно направлены вниз, и пока экономика не стабилизируется и не придёт в положение равновесия говорить о каких-либо прогнозах трудно. Во-вторых, в будущем положение экономики может значительно усугубиться вследствие такого фактора, как накопленный эффект от санкций, а также возникновение возможных новых негативных сценариев для нашей экономики ввиду нестабильности геополитической ситуации. Таким образом, полностью оценить негативное влияние уже действующих санкций и предугадать будущие возможные ограничения и меры воздействия очень трудно.

На сегодняшний день можно констатировать факт, что огромное количество отраслей подвергнуты рестрикциям, страна теряет крупнейшие рынки сбыта нефти и газа. Кроме того, более тысячи иностранных компаний были вынуждены закрыть свои производства в России и уйти с отечественного рынка, тем самым нарушив отлаженные цепочки поставок запчастей и сырья, необходимых для нормального функционирования различных промышленных отраслей. Ситуация усугубляется также малой инвестиционной привлекательностью страны, ввиду геополитической ситуации в мире [1]. Нехватка дополнительного финансирования, в свою очередь, тормозит технологически прогресс компаний, приводит к вынужденному сокращению рабочих мест. Еще весной иностранные аналитические агентства предсказывали крах российской экономики и падение ВВП более чем на 20%. Аналитики нашей страны были куда скромнее в своих прогнозах, но, тем не менее, речь шла о падении ВВП на существенные 10%. Постепенно предполагаемые показатели снижались, так в мае Минэкономразвития РФ предполагал спад ВВП на 8%, а в июле уже на 6%. Но весенние прогнозы, к счастью, не сбылись, и Российской экономике в этом году удалось выйти с минимальными потерями. Падение по итогам 2022 г. ожидается в районе 2,5-2,9% [2]. Ниже представлена динамика ВВП России с 2015 г. (рис. 1. – сост. автором [2]).

Что касается инфляции, то ее итоги оказались так же приемлемее весенних прогнозов. В марте произошел существенный скачок потребительской инфляции, после чего рост цен замедлился, а в некоторые месяцы даже откатился (рис. 2. – сост. автором [2]). Причиной тому послужило снижение потребительского ажиотажа, беспрецедентное укрепление рубля, а также сглаживание цен новым урожаем. Итоговый показатель инфляции в 2022 г. составляет 11,9%.



*Рис. 1. Уровень ВВП*



*Рис. 2. Уровень инфляции в 2022 г.*

Каким образом стране удалось избежать наиболее негативных последствий для своей экономики и проскочить 2022 г., с относительно небольшими потерями, ведь санкции были действительно сокрушительными, а их количество запредельным? Важное место в этом процессе занимает высокая адаптация российской экономики и самого государства к санкциям, здесь пригодился опыт, полученный еще в пандемию и начиная с 2014 г. [3]. Рыночный характер экономики России, а также адаптивность российского бизнеса, к часто меняющимся условиям вокруг, помогли компаниям довольно быстро перестроиться и приобрести новые хозяйственные связи внутри страны и за ее пределами, взамен утраченных в результате санкций. Помимо этого, комплекс мер поддержки бизнеса государством значительно смягчил тяжелые последствия санкционного давления и позволил экономике не рухнуть в пропасть. В середине марта был объявлен перечень бизнес мер на сумму более 1 трлн. рублей, направленных на поддержку бизнеса в России и сегодня их количество, регулярно растет.

Уменьшить масштаб санкционного разрушения на отечественную экономику значительно помогли сектор нефтедобычи и газовый сектор, которые оказались довольно устойчивым к вводимым ограничениям. Россия довольно быстро смогла найти альтернативные пути поставок нефти и газа, наладила экспорт и по итогам года незначительно увеличила добычу нефти. Учитывая тот факт, что все вводимые сырьевые санкции проходили довольно долгий путь от согласования до вступления их в силу, у российской экономики был самый драгоценный ресурс – время, время на адаптацию и перестройку бизнес процессов. Помимо этого, в течение первого полугодия цены



на нефть и газ на мировом рынке регулярно росли, что дало возможность нарастить, пусть и незначительно, поступления от нефтегазового сектора в бюджет страны. Так, например, уже в октябре наша страна стала самым крупным поставщиком нефти в Индию и Китай. Увеличения поставок нефти в эти страны Азии удалось добиться отчасти за счет предоставленного существенного дисконта на российское сырье.

Многие страны, воспользовавшись ситуацией на мировом рынке, нарастили свой экспорт в Россию, тем самым позволив избежать товарного дефицита. Безусловно, это не сможет полностью возместить утраченные каналы поставок, так как невозможно отрицать очевидное, что самые крупные рынки и передовые технологии находятся именно на западе. Ожидать ошеломительного эффекта от импортозамещения не стоит, потребуется не один год, для того, чтобы наладить заново производство и нарастить его объемы до прежних показателей.

Что же касается прогнозов относительно дальнейшего движения экономики в 2023-2024 гг., то они очень сильно разнятся. Главная причина в большом количестве неизвестных переменных в уравнении, где многое будет зависеть от событийного ряда. Предполагая возможные сценарии развития российской экономики, важно учитывать сохранение санкционного давления на нашу страну ближайшие 5-10 лет, если не изменится политическая ситуация в мире и санкции не будут отменены. Учитывая факторы, которые способны усугубить положение экономики, скорее всего Россию в этом году будет ожидать дальнейшая рецессия. Снижение ВВП в 2023 г. прогнозируется либо на том же уровне, либо в пределах 4-5%, а рост потребительских цен в диапазоне 5-8%. Помимо этого, ожидается рост бюджетного дефицита. Не смотря на все принятые меры для стабилизации экономики, в 2022 г. дефицит федерального бюджета составил около 3,3 трлн. рублей. Это связано в первую очередь с существенно возросшими оборонными расходами, негативным влиянием санкций на нефтегазовые доходы и сокращением российского экспорта. Для покрытия дефицита правительству пришлось воспользоваться средствами из Фонда национального благосостояния. Учитывая факты сокращения доходной части бюджета из-за влияния санкций и увеличения расходной, то с огромной вероятностью можно констатировать, что дефицит бюджета в этом году будет так же неизбежен.

Еще одним негативным фактором, который может существенно усугубить текущее положение российской экономики является недавно введенное нефтяное эмбарго, потолок цен на нефть и возможный потолок цен на газ. Сегодня ценовой порог на российскую нефть установлен в 60 долларов за баррель, но, возможно, ЕС будет пересматривать пороговую стоимость в сторону его дальнейшего снижения. Другие страны могут покупать российскую нефть за любую стоимость, но в случае если она куплена выше ценового потолка, то ее запрещено транспортировать и страховать. Чем это чревато для российской экономики, ведь цена в 60\$ является довольно приемлемой для России? Практически сразу после введения эмбарго и ценово-

го потолка, российская нефть начала падать в цене. В какие-то моменты она продавалась по цене ниже 40\$. Экспорт в европейские страны значительно сократился еще в марте, часть потоков удалось перенаправить в страны Азии, но сохранить уровень добычи нефти на том же уровне все равно не получилось. Помимо этого, Индия и Китай, которые не присоединились к санкциям, могут потребовать еще больших скидок на покупаемую нефть и нефтепродукты. Каждый год в бюджет РФ закладывается определенная стоимость нефти за баррель при соблюдении установленного уровня добычи. Но, если цена падает ниже порогового значения, или сокращается уровень добычи, то бюджет недополучает существенные суммы денег. К сожалению, это имеет огромное значение для экономики нашей страны, так как нефтегазовый сектор занимает серьезную долю в ВВП России.

Учитывая все выше сказанное, о восстановлении экономики говорить пока рано, для начала ее необходимо стабилизировать. На текущий момент нет оснований предполагать, что санкции будут отменены в ближайшем будущем, поэтому российской экономике придется дальше адаптироваться к новым условиям рынка, при этом очень важно, чтобы экономика страны оставалась открытой для внешнего мира. Для стабилизации экономики остается актуальным вопрос импортозамещения, необходимо не только наполнить рынок товарами, при этом не потеряв в качестве, но и наладить цепочки поставок сырья, материалов и комплектующих для иностранного оборудования. Важно продолжить поиск новых рынков сбыта для экспорта, приспособиться к конъюнктуре рынка, наладить собственное производство, создать все условия для его нормального функционирования, и стремиться к технологическому суверенитету. Помимо этого, России необходимо снижать зависимость от нефтегазовых доходов и обратить внимание на те отрасли, которые не пострадали от санкций или пострадали в меньшей степени, такие как сельское хозяйство, пищевая промышленность, фармацевтика, минеральные удобрения и т.д.

В заключение хочется отметить, что, несмотря на колоссальное давление, российская экономика оказалась довольно устойчивой и адаптируемой к новым условиям. По итогам 2023 г. Россию скорее всего будет ожидать дальнейшая рецессия, накопительный эффект от рестрикций и возможные новые ограничения могут усугубить текущее положение экономики. Из-за нефтяного эмбарго и потолка цен, экспорт скорее все снизится, вследствие чего России придется сокращать добычу, что в свою очередь приведет к сокращению доходов, поступающих в бюджет. Если ничего кардинально не изменится, вполне возможно к 2025 г. российской экономике удастся стабилизироваться и в будущем, перейти к устойчивому росту.

#### **Источники:**

1. Лукашин Ю.П., Рахлина Л.И. Перспективы развития российской экономики в условиях санкций // Вестник МИРБИС. – 2020. – № 1 (21). – С. 6-22. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <https://cs.journal-mirbis.ru/-/bWryIgdCe8ANWoHy91Ldiw/sv/document/61/ca/b6/521295/785/6-22.pdf?1586847065> (Lukashin Yu.P., Rakhlina

- L.I. Prospects for the development of the Russian economy under sanctions // Vestnik MIRBIS. – 2020. – No. 1 (21). – P. 6-22. – [Electronic resource]. – URL: <https://cs.journal-mirbis.ru/-/bWryIgdCe8ANWoHy91Ldiw/sv/document/61/ca/b6/521295/785/6-22.pdf?1586847065>)
2. Федеральная служба государственной статистики. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (Federal Service for State Statistics. – [Electronic resource]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts>)
  3. Порфирьев Б.Н., Аганбегян А.Г., Шишов А.А. О преодолении текущего кризиса и путях развития экономики России // Научные труды вольного экономического общества в России. – 2021. – Т. 227. – №193. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-preodolenii-tekuschego-krizisa-i-putyah-razvitiya-ekonomiki-rossii/viewer> (Porfiriev B.N., Aganbegyan A.G., Shirov A.A. On overcoming the current crisis and ways of developing the Russian economy // Scientific works of the free economic society in Russia. – 2021. – Т. 227. – No. 193. – [Electronic resource]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-preodolenii-tekuschego-krizisa-i-putyah-razvitiya-ekonomiki-rossii/viewer>)

---

---

## БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, СТАТИСТИКА

---

---

УДК 338.2

### ВЛИЯНИЕ СБОЕВ В ПРОЦЕССЕ ВНЕШНЕГО АУДИТА НА БАНКРОТСТВО КОМПАНИИ

### THE IMPACT OF FAILURES IN THE EXTERNAL AUDIT PROCESS ON THE BANKRUPTCY OF THE COMPANY

**Железняков А.А.**, магистрант  
ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет»  
г. Москва

**Zheleznyakov A.A.**, Master's Student  
Russian State Social University  
Moscow

*В статье представлена актуальность исследования влияния сбоев в процессе внешнего аудита на банкротство компании, вызванных неэтичной практикой эксперта. Обозначена концептуальная модель влияния сбоев в процессе внешнего аудита на банкротство компании. Приведены типы финансовой несостоятельности компании, которые могут привести к банкротству компании с учётом влияния сбоев в процессе внешнего аудита. Указаны рекомендации по уменьшению воздействия сбоев в процессе внешнего аудита на банкротство компании.*

*The article presents the relevance of the study of the impact of failures in the external audit process on the bankruptcy of the company caused by the unethical practice of the expert. The conceptual model of the impact of failures in the*

*external audit process on the bankruptcy of the company is outlined. The types of financial insolvency of the company that can lead to the bankruptcy of the company, taking into account the impact of failures in the external audit process, are given. Recommendations are given to reduce the impact of failures in the external audit process on the bankruptcy of the company.*

**Ключевые слова:** *внешний аудит, сбои, банкротство компании, система контроля, профессиональная этика, неэтичная практика*

**Keywords:** *external audit, failures, bankruptcy of the company, control system, professional ethics, unethical practice*

Внешний аудит включает в себя независимую проверку финансовых отчетов компании с целью выражения мнения относительно того, дает ли информация, содержащаяся в этих отчетах и финансовой отчетности, справедливое и достоверное представление, а также соответствует ли она соответствующим законам, правилам и подзаконным актам.

Эксперт выражает мнение о компании после проведения аудита в форме аудиторского отчета. При проведении аудита кодекс профессиональной этики обязывает аудитора подтвердить, что руководство соблюдает этические стандарты в своей повседневной деятельности. Традиционный взгляд на этику заключается в изучении фундаментальных норм человеческого поведения на основе моральных стандартов. Они относятся к стандартам правильного поведения, часто устанавливаемым отдельными лицами, профессиями и организациями и одобренным обществом. Этика также относится к набору правил, которые описывают приемлемое поведение человека в обществе, и любое поведение, противоречащее этому, приравнивается к неэтичному поведению или практике. Неэтичная практика связана с отсутствием моральных принципов, что относится к неспособности четко решать этические вопросы, она включает в себя искажение морального видения, которое может нанести ущерб репутации компании или, в определенных случаях, привести к банкротству компании [1].

Аудит – это обзор предыдущей бизнес-деятельности компании и операций, который важен в дополнение к функции управленческой отчетности, остающейся достаточно важной, поскольку целостность и результативность часто должны учитываться в связи с отчетами о предыдущих операциях.

Установление правильного статуса компании является единственным показателем его дальнейшего роста и выживания. Таким образом, аудит должен подтвердить, что эффективность руководства обусловлена некоторыми мерами контроля, в той мере, в какой не существует ничего, что могло бы поставить под угрозу финансовую состоятельность компании из-за неэтичной практики аудита и коммерческого бизнеса [2].

Теперь необходимо представить концептуальную основу этого исследования, которая представляет собой определенную структуру и показывает взаимосвязь между основными переменными и проблемой исследования. Это помогает в обучении на опыте и часто выражается в схематической

модели. Модели помогают объяснить важные вопросы, которые схематично позволят объяснить их содержание, и приводят к построению теоретической концепции. Модель влияния сбоев в процессе внешнего аудита на банкротство компании с точки зрения этого исследования показана на рисунке 1. Эта модель показала, что сбои, возникающие в процессе внешнего аудита, проявляются в неэтичной практике и приводят к банкротству компании.

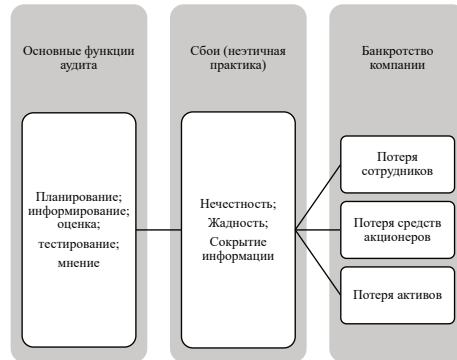


Рис. 1. Концептуальная модель влияния сбоев в процессе внешнего аудита на банкротство компании [3]

Процесс аудита уникален по своей природе, но варьируется от компании к компании и время от времени. Процесс внешнего аудита начинается с планирования, получения необходимой информации и оценки компании и его окружения.

Это важно для того, чтобы аудитор мог выявить присущие ему риски, которые могут привести к существенным искажениям финансовой отчетности. Всегда существует необходимость выявлять и оценивать риски мошенничества. Многие неотъемлемые риски возникают из-за бизнес-рисков, с которыми сталкивается руководство.

Обычно особую озабоченность внешнего аудитора вызывают риски существенного искажения, вызванные мошенничеством, и понимание системы внутреннего контроля компании, что имеет решающее значение для проведения внешнего аудита. Информация важна для предотвращения или выявления существенных искажений в финансовой отчетности.

Прежде чем внешние аудиторы смогут оценить эффективность внутреннего контроля, им необходимо знать, как он работает: какие существуют средства контроля и кто их выполняет.

Таким образом, получение понимания системы внутреннего контроля компании является обязательным шагом в каждом успешном проведении внешнего аудита. В процессе аудита всегда важно оценивать запланированный уровень контроля, а также дополнительные тесты, которые могут потребоваться.

Проанализировав структуру внутреннего контроля, аудиторы должны затем решить, кажется ли разработанная система достаточно надежной для

предотвращения или обнаружения и исправления существенных искажений, поскольку современный аудит во многом опирается на тесты контроля. Тесты контроля обычно проводятся для определения того, правильно ли спроектированы ключевые элементы управления и эффективно ли они работают.

Впоследствии проверки по существу представляют собой процедуры, разработанные для подтверждения достоверности конкретной финансовой отчетности компании. Эти тесты определяются уровнями неотъемлемого риска и контроля за ним. На этом уровне аудиторы должны проводить интенсивные проверки остатков на счетах в областях, для которых сочетание неотъемлемого риска и риска контроля является высоким. Часто завершение проверок по существу приводит к завершению аудита путем выражения мнения.

Заключение формируется после того, как внешние аудиторы накопили достаточные компетентные доказательства, подтверждающие их мнение. Обычно это происходит в последний день аудиторских работ, который становится датой проведения последней ревизии, процедуры завершаются в офисах компании. Категорически, аудиторское заключение может быть квалифицированным или неквалифицированным, но наиболее важным элементом является то, что заключение должно быть составлено в наиболее этичной форме, чтобы отражать истинный и беспристрастный взгляд эксперта на осуществляемые компанией дела [4].

Финансовая несостоятельность компании может отражаться в следующих типах:

1. Юридическая несостоятельность компании, ликвидация компании, фактическое банкротство;
2. Техническая несостоятельность, когда компании не в состоянии выполнить свои обязательства по срокам погашения;
3. Реальная несостоятельность, когда обязательства компании превышают её собственные средства [5].

И если это нечто большее, чем временная ситуация, компания неизбежно придёт к банкротству. Финансовые коэффициенты в значительной степени связаны с эффективностью использования ресурсов высшим руководством, а также с финансовой устойчивостью коммерческого бизнеса. Это также подскажет высшему руководству, можно ли предоставить компании дополнительные средства с разумной гарантией и обанкротится ли компания без дополнительных средств, и одним из методов прогнозирования финансовой несостоятельности является использование коэффициентов ликвидности, включая коэффициент текущей ликвидности и коэффициент быстрой ликвидности.

Однако исследования, по-видимому, доказывают, что текущее соотношение и быстрое соотношение ликвидности, а также тенденции изменения этих коэффициентов для компании являются отрицательными параметрами потенциального банкротства бизнеса [6], [7]. Это связано с тем, что они из-

меряют запас оборотного капитала в определенный момент времени, часто на отчетную дату, в то время как лучшим показателем потенциальной неплатежеспособности должен быть денежный поток, который включает движение средств в течение определенного периода времени.

Но неудача современного менеджмента заключается в том, что внешние аудиторы искажают эти условия и манипулируют ими, тем самым оставляя высшее руководство в неведении при принятии решений на основе ложного состояния баланса.

В данном случае сбой в процессе внешнего аудита объясняет банкротство коммерческого бизнеса.

В качестве рекомендаций по уменьшению воздействия сбоев в процессе внешнего аудита на банкротство компании можно предложить следующие:

1. Из-за существующих в академической литературе свидетельств того, что внешний аудит может быть источником неэтичной практики компаниям следует разработать схемы проведения специальных аудитов для повышения их устойчивости;

2. Необходимо усовершенствовать законодательную базу в части запрета несостоявшимся аудиторам, поставившим под угрозу независимость проведенного аудита, выполнять аудиторские функции под другими названиями или по другим схемам. Это необходимо для того, чтобы сократить число потенциальных сбоев в аудиторской системе коммерческого бизнеса;

3. Компании должны надлежащим образом оснастить системы внутреннего контроля, чтобы заложить основу для проведения качественных внешних аудитов;

4. Директору, который имеет право нанимать и увольнять сотрудников, стоит нанимать людей не только на основании бумажных квалификаций, но и с учётом личного характера или добросовестности. Подобная ошибка позволяет людям, настроенным на мошенничество и материальное обогащение, вслепую наниматься на работу во многие успешные компании;

5. Руководящий аппарат компании должен всегда обеспечивать выполнение заслуживающих доверия рекомендаций аудиторов в качестве меры по сокращению случаев неэффективности, мошенничества и упадка коммерческого бизнеса.

#### **Источники:**

1. Хусаинов М.К. Аудит как независимый финансовый контроль и его место в общей системе управления экономической безопасностью предприятия // Российский экономический интернет-журнал. – 2022. – №.2. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49275899> (дата обращения: 27.03.2023) (Khusainov M.K. Audit as an independent financial control and its place in the general management system of economic security of the enterprise // Russian Economic Online Magazine. – 2022. – №.2. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49275899>)
2. Осипенко О.В. Корпоративные злоупотребления в лизинговой и закупочной практике // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2021. – №.6(237). – С.14-27 (Osipenko O.V. Corporate abuses in leasing and procurement practice // Property relations in the Russian Federation. – 2021. – №.6(237). – P.14-27)

3. Степанова Е.А., Харьковская Н.В. Важность профессиональной этики в системе бухгалтерского учета и аудита // Синергия Наук. – 2020. – №. 43. – С.249-254 (Stepanova E.A., Kharkiv N.V. The importance of professional ethics in the accounting and auditing system // Synergy of Sciences. – 2020. – No.43. – P.249-254)
4. Журавлёва Е.П., Головань М.В. Важность профессиональной этики в системе бухгалтерского учета и аудита // Достижения вузовской науки – 2019. – 2019. – С.58-60 (Zhuravleva E.P., Golovan M.V. The importance of professional ethics in the accounting and auditing system // Achievements of university science – 2019. – 2019. – P.58-60)
5. Брюханенко И.А. Современные проблемы этического регулирования профессиональной деятельности аудиторов в России // Актуальные тренды в экономике и финансах. – 2020. – С. 78-82 (Bryukhanenko I.A. Modern problems of ethical regulation of professional activity of auditors in Russia // Current trends in economics and finance. – 2020. – P.78-82)
6. Кожанов В.М. Система внутреннего финансового контроля для малого ИТ-бизнеса // Научные записки молодых исследователей. – 2021. – №.6. – С.27-36 (Kozhanov V.M. System of internal financial control for small IT business // Scientific notes of young researchers. – 2021. – No.6. – P. 27-36)
7. Пронина А.С. Контроль за выполнением этических принципов аудита // Столыпинский вестник. – 2022. – Т.4, №.7. – С.1-9 (Pronina A.S. Control over the implementation of ethical audit principles // Stolypin Bulletin. – 2022. – Vol.4, No.7. – P.1-9)

УДК 338.2

**ОСОБЕННОСТИ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ,  
ЛЕЖАЩЕЙ В ОСНОВЕ АУДИТОРСКИХ ПРОВЕРОК  
ФИНАНСОВО НЕСОСТОЯТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ  
FEATURES OF THE INSTITUTIONAL SYSTEM UNDERLYING  
AUDITS OF FINANCIALLY INSOLVENT COMPANIES**

**Железняков А.А.**, магистрант  
ФГБОУ ВО «Российский государственный  
социальный университет»  
г. Москва

**Zhelezniakov A.A.**, Master's Student  
Russian State Social University  
Moscow

*В данной статье определяется ряд особенностей институциональной системы, которая лежит в основе проведения аудиторских проверок финансово несостоятельных компаний. Анализируются теоретико-прикладные вопросы осуществления аудиторских проверок компаний в России, связанных с финансовой несостоятельностью. Целью проводимого исследования является определение возможных направлений развития институциональной системы аудиторских проверок финансово несостоятельных фирм в условиях российской экономики. Методы, применяемые в рамках исследования, включают в себя формально-правовой метод, теоретический обзор существующих научных публикаций на данную тему, сопоставление,*



*аналогию, систематизацию и логический анализ. В качестве результатов проведенного анализа описаны возможные направления развития институциональной системы аудиторских проверок финансово несостоятельных фирм. Также представлен вывод о том, что в сфере коммерческой деятельности роль аудита определяется такими институтами, как институциональная оценка, ответственность аудитора, диспозитивность, императивность, механизм сочетания российской законодательной базы о финансовой несостоятельности хозяйствующих субъектов и аудите.*

*This article defines a number of features of the institutional system that underlies the conduct of audits of financially insolvent companies. The theoretical and applied issues of conducting audits of companies in Russia related to financial insolvency are analyzed. The purpose of the study is to identify possible directions for the development of the institutional system of audits of financially insolvent firms in the Russian economy. The methods used in the research include the formal legal method, a theoretical review of existing academic publications on this topic, comparison, analogy, systematization and logical analysis. As the results of the analysis, the possible directions of development of the institutional system of audits of financially insolvent firms are described. The conclusion is also made that in the field of commercial activity, the role of audit is determined by such institutions as institutional assessment, auditor responsibility, dispositivity, imperativeness, the mechanism of combining the Russian legislative framework on the financial insolvency of business entities and audit.*

**Ключевые слова:** *аудит, институты, финансовая несостоятельность, коммерческая деятельность, российские компании, реальный сектор экономики, федеральное законодательство*

**Keywords:** *audit, institutions, financial insolvency, commercial activity, Russian companies, the real sector of the economy, federal legislation*

Процесс аудита является системным явлением, так как затрагивает как публичную, так и гражданско-правовую сферу деятельности компании. В настоящее время рыночные отношения развиваются в России таким образом, что аудит постепенно вытесняется из сферы коммерческих взаимоотношений и все чаще предполагает формирование общественных ассоциаций в области аудита, которые самостоятельно занимаются корректировкой стандартов проведения аудиторских проверок.

Данный процесс приводит к тому, что институциональная основа будет главным образом закрепляться через устанавливаемые государством принципы реализации аудиторских проверок, которые являются общеправовыми, а также вследствие формирования социального сообщества.

Аудиторские проверки хозяйствующих субъектов в России являются институтом одновременно как правовой, так и экономической сферы, и по этой причине они могут способствовать достижению более эффективного международного взаимодействия [5].

Исходя из вышеизложенного, следующие факторы определяют акту-

альность рассматриваемой темы:

- необходимость переработки фундаментальной концепции аудита компаний и пересмотра объема и степени регулирования со стороны публичного сектора в данной сфере;

- слабая степень изученности аудита в сфере коммерции и отсутствие детальной проработки его институциональных основ;

- необходимость применения большего количества теоретических и прикладных средств при проведении аудита, что позволит определить характер влияния факторов экономического и гражданско-правового характера на принятие грамотных решений со стороны тех, кто пользуется данными аудиторской проверки, обусловленной финансовой несостоятельностью хозяйствующего субъекта.

Существующие концептуальные модели аудиторской проверки в качестве одного из базовых принципов аудита выделяют существенность, которая подразумевает надежность финансовой отчетности проверяемого субъекта и, соответственно, ведет к достоверности аудита как такового. Данный принцип закладывает основы и гарантирует выражение профессионального мнения аудитора, что позволяет в результате решать ряд проблем в деятельности компании, в том числе связанных с ее финансовой несостоятельностью [1]. В результате в соответствии с определенной логикой выполняется четкая последовательность этапов аудита в рамках различных отраслевых секторов и четко определяется объем выполняемых процедур, их суть, а также оценка полученных результатов в соответствии с видами отчетной документации и собранными доказательствами при наличии финансовой несостоятельности компании.

Несмотря на это, и методы расчета степени существенности, применяемые непосредственно в предпринимательской деятельности, и методы ее выявления в процессе обязательного аудита все еще обладают рядом существенных недостатков, которые в том числе могут стать причиной банкротства хозяйствующего субъекта, о чем свидетельствует ряд научных публикаций на эту тему [3].

Одним из наиболее существенных недостатков в данной области является то, что указанные методы слабо связаны непосредственно с самой концептуальной моделью аудита, которая основывается на интересах самих пользователей финансовой отчетности. Более того, в ходе предпринимательской деятельности субъекты не используют показатели финансовой отчетности для сбора логических или эмпирических доказательств, как и расчет удельных весов для определения значения существенности.

Все эти недостатки ведут к тому, что эффективность аудита в сфере предпринимательства значительным образом снижается, что в особенности существенно для случаев финансовой несостоятельности субъекта. В целом это ведет к тому, что достоверность результатов проверки изменяется в худшую сторону.

Наличие сильного государственного контроля и специфика аудита в российской действительности в целом оказали определенное воздействие на развитие его концептуальных основ в части организационно-правовых и методологических принципов, направленных на решение существующих проблем при финансовой несостоятельности хозяйствующего субъекта.

Ряд научно-исследовательских работ свидетельствует о том, что в части аудита при финансовой несостоятельности компаний важной сферой проведения исследований являются методические подходы, а также теоретические и прикладные принципы аудита, что позволит решить ряд проблем, связанных с публичным регулированием аудита, отсутствием эффективных концептуальных моделей в данной сфере, а также соотношением между социальным и публичным регулированием [2], [4].

Различные проблемные зоны институциональной системы, к которым относятся институциональные особенности осуществления аудиторских проверок, механизмы организационно-правового регулирования и законодательная основа, которая обуславливает содержание процедур аудиторских проверок на концептуальном уровне, равно как и нормативные аспекты, связанные с финансовой несостоятельностью компаний, требования, связанные с обязательными и дискреционными нормами аудиторских проверок при финансовой несостоятельности компании, условия выбора методики в процессе аудита в зависимости от финансовой несостоятельности проверяемой компании – все это обуславливает ряд методических, технических и теоретико-прикладных трудностей в процессе аудиторской проверки.

Исходя из этого, выявленный ряд проблем, связанный с практической реализацией аудиторских проверок, а также возможные пути их решения позволяет сделать вывод о том, что теоретические и прикладные задачи аудиторской проверки финансово несостоятельных хозяйствующих субъектов должны решаться на принципиально новом уровне, что, помимо прочего, позволит достичь определенных экономических преимуществ в рамках деятельности российского бизнеса.

Важность дальнейшего изучения всех аспектов, связанных с финансовой несостоятельностью коммерческих организаций, объясняется высокой степенью актуальности существующих в данной сфере проблем, их важностью с позиции существующих теоретических концепций и прикладных методик в условиях предпринимательской деятельности в России, а также наличием научно-исследовательского дискурса, предметом которого являются институциональные основы аудиторской деятельности.

В то же время, наличие четкой, систематизированной и последовательной организационно-правовой поддержки аудиторских проверок, как и различных других аспектов непосредственной финансовой несостоятельности хозяйствующих субъектов, определение значимых уровней российского законодательства в данной сфере, как и наличия пробелов в законодатель-

стве и институциональной системе – все это позволит определить степень управленческого воздействия, которое в действительности оказывается на социальные отношения со стороны институциональной основы аудиторских проверок финансово несостоятельных хозяйствующих субъектов.

Институциональная оценка также является одним из ключевых аспектов аудита, так как она выражается через конкретное практическое действие – деятельность по определению и фиксации значимости российских компаний для общественного благосостояния с позиций институциональных основ, профессиональных навыков, имеющегося опыта, а также следования определенным нормам и соответствия теоретическим моделям аудиторской деятельности.

Обобщая вышесказанное, в отношении институциональных основ аудита финансово несостоятельных хозяйствующих субъектов можно сделать следующие выводы:

1. На законодательном уровне не определяется роль институциональных основ аудита;
2. Аудиторская проверка финансово несостоятельных хозяйствующих субъектов позволяет определить роль институциональных основ;
3. Институциональные основы наряду с методическим инструментарием и использованием нормативных предписаний позволяют аудитору провести оценку всех требуемых критериев в свободной форме.

Несовершенство организационно-правовых принципов, пробелы законодательной базы, недостаточная проработанность концептуальных моделей аудита финансово несостоятельных хозяйствующих субъектов – все эти факторы приводят к наличию оценочных терминов в рамках российского законодательства.

В связи с этим, аудиторский отчет, составленный независимым экспертом на основе оценочных концепций аудиторской проверки финансово несостоятельного хозяйствующего субъекта, позволяет пользователю аудита получить представление о произошедшей ситуации и оценить ее.

Нормы права в рамках рассматриваемой сферы деятельности характеризуются императивностью и диспозитивностью, что обуславливает одну из наиболее значимых проблем аудиторской проверки при финансовой несостоятельности проверяемой компании. Это следует из объективного характера отчетности, подвергшейся аудиторской проверке с основным фокусом на принципы публичного и частного права и признание лидирующей роли законодательства и гражданского общества. Основной предпосылкой является тот факт, что в основе аудита лежат обязательные для выполнения правила и нормы, которые установлены на законодательном уровне и оказывают особое влияние на субъект, деятельность которого характеризуется финансовой несостоятельностью.

При этом именно диспозитивные нормы сопровождают использование аудиторских проверок в реальном секторе экономики, так как пользовате-

ли информации, предоставляемой аудитором, могут самостоятельно принимать экономические решения.

Принимая во внимание все вышеизложенное, можно сделать вывод, что в сфере коммерческой деятельности роль аудита определяется такими институтами, как институциональная оценка, ответственность аудитора, диспозитивность, императивность, механизм сочетания российской законодательной базы о финансовой несостоятельности хозяйствующих субъектов и аудите. В институциональной основе аудиторской деятельности существует ряд проблем, выявление и решение которых позволит оптимизировать процесс аудиторских проверок и повысить эффективность получаемых результатов.

#### **Источники:**

1. Кечайкина Е.М., Ямбушев Ф.Ш. Правовые основы аудита по законодательству Российской Федерации // Вопросы российского и международного права. – 2019. – Т.9, №.10-1. – С.53-60 (Kechaykina E.M., Yambushev F.Sh. Legal bases of audit under the legislation of the Russian Federation // Russian and international law issues. – 2019. – Т.9, №.10-1. – С. 53-60)
2. Лосева А.С., Чернышова Ю.И., Кузнецова В.В. Аудит как инструмент финансового контроля // Наука и образование. – 2019. – Т.2, №.2. – С.1-5 (Loseva A.S., Chernyshova Yu.I., Kuznetsova V.V. Audit as an instrument of financial control // Science and education. – 2019. – Т.2, №.2. – С.1-5)
3. Мельник М.В. Тенденции развития государственного финансового контроля и аудита // Вестник профессионального бухгалтера. – 2020. – №.4-6. – С.40-58 (Melnik M.V. Trends in the development of state financial control and audit // Bulletin of the Professional Accountant. – 2020. – №.4-6. – С.40-58)
4. Поварова Е.С. Особенности проведения аудита субъектов малого предпринимательства // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2020. – №.3(34). – С.29-37 (Povarova E.S. Peculiarities of audit of subjects of small business // Bulletin of Moscow University of S.Yu. Witte. Series 1: Economics and Management. – 2020. – №.3(34). – С.29-37)
5. Труцина Ю.Ю., Парушина Н.В. Правовые основы аудиторской деятельности // Научные Записки ОрелГИЭТ. – 2020. – №.3. – С.5-9 (Trutsina Yu.Yu., Parushina N.V. Legal bases of audit activity // Scientific Notes of Orel State Institute of Economics and Technology. – 2020. – №.3. – С.5-9)

## КРАТКИЕ РЕЦЕНЗИИ НА ОПУБЛИКОВАННЫЕ В ВЫПУСКЕ СТАТЬИ

<p>Алиева Тамари Магомедхановна</p>	<p><b>Особенности применения процессного подхода в управлении персоналом.</b> В данной статье рассматривается проблема процессного подхода в кадровой политике организации. Автор отмечает, что независимо от места человека в трудовом коллективе – рядовой или руководитель – важны не только его квалификация и мотивация, но и такие факторы, как понятные каждому работнику культура и ценности, политика и стратегия компании. Все это достигается, по мнению автора, при условии достаточности ресурсов. В статье представлена схема процесса управления персоналом в организации, выделены его ключевые показатели.</p>
<p>Букач Борис Александрович</p>	<p><b>Роль банковского капитала в устойчивом развитии экономики.</b> Автор данной статьи рассматривает проблему развития банковского капитала с точки зрения необходимости корректировки мер, предусматривающих устойчивое развитие экономики. При этом в статье отмечается важность совершенствования основных подходов к оценке достаточности банковского капитала и тенденций их развития, в том числе с точки зрения соответствия идеям устойчивого развития и «зеленых» финансов. По мнению автора, стабильность финансовой системы страны лежит в основе проведения расчетов и перераспределения капитала и является главной предпосылкой к устойчивому развитию экономики.</p>
<p>Ермакова Мария Юрьевна</p>	<p><b>Предпосылки появления и виды банковских экосистем.</b> Автор данной статье рассматривает понятия и виды банковских экосистем с целью выявления предпосылок их появления на российском финансовом рынке. В статье отмечается, что становление и развитие банковских экосистем основано на внедрении технологических и цифровых продуктов в банковские процессы. Кроме того, в статье представлены выводы в области становления и развития банковских экосистем в цифровой экономике.</p>
<p>Железняков Александр Андреевич</p>	<p><b>Влияние сбоев в процессе внешнего аудита на банкротство компании.</b> В данной статье рассматривается проблема влияния на банкротство компании сбоев при осуществлении внешнего аудита, связанной, как отмечает автор, с неэтичной практикой эксперта. Автором представлена концептуальная модель такого влияния, приведены типы финансовой несостоятельности компании, в том числе с учётом влияния сбоев в процессе внешнего аудита. Кроме того, в статье отмечены возможные рекомендации по уменьшению воздействия на банкротство организации сбоев в ходе внешнего аудита.</p>

<p>Железняков Александр Андреевич</p>	<p><b>Особенности институциональной системы, лежащей в основе аудиторских проверок финансово несостоятельных компаний.</b> В данной статье представлен авторский анализ институциональной системы, лежащей в основе проведения аудиторских проверок финансово несостоятельных компаний в России, и ставит цель – определить возможные направления развития данной системы. В статье представлены формально-правовой метод исследования, теоретический обзор существующих тематических научных публикаций, сопоставление, аналогия, систематизация и логический анализ. Как результат автор отмечает возможные направления развития институциональной системы аудиторских проверок финансово несостоятельных фирм. Кроме того, автор резюмирует, что в сфере коммерческой деятельности роль аудита определяется такими институтами, как институциональная оценка, ответственность аудитора, диспозитивность, императивность, механизм сочетания российской законодательной базы о финансовой несостоятельности хозяйствующих субъектов и аудите.</p>
<p>Кочубей Анна Андреевна</p>	<p><b>Мониторинг и оценка как функциональные элементы управления общественными финансами в России.</b> В данной статье рассматривается проблема оценки качества управления общественными финансами в России. Автором проанализированы нормативно-правовые акты, определяющие основные положения проведения процедур мониторинга и оценки в государственном секторе экономики. Кроме того, в статье представлена взаимосвязь между категориями «мониторинг» и «оценка», выделены основные этапы мониторинга, а также структурирована и представлена действующая система оценки качества управления общественными финансами в Российской Федерации.</p>
<p>Крайнова Ирина Михайловна, Артыкова Светлана Николаевна</p>	<p><b>Особенности налогового учета в управляющих компаниях.</b> В данной статье рассматривается актуальная проблема – налоговый учет в управляющих компаниях, осуществляющих жилищно-коммунальные услуги населению. Авторы отмечают, что налоговый учет в этой отрасли имеет ряд особенностей, заслуживающих особое внимание в целях соблюдения организациями норм Налогового Кодекса Российской Федерации. В частности, по их мнению, важен способ организации ведения раздельного учета доходов и расходов для целей налогообложения поступающих в управляющую компанию средств собственников на финансирование текущего, капитального ремонта, оплаты коммунальных услуг и на обслуживание общего имущества.</p>

<p>Николаева Мария Александровна</p>	<p><b>Роль кадровых технологий в обеспечении авиационной безопасности аэропорта.</b> Автор данной статьи рассматривает проблему влияния технологии подбора кадров на обеспечение авиационной безопасности аэропорта в гражданской авиации. В частности, в статье представлен анализ функциональных обязанностей Службы авиационной безопасности аэропорта, технология подбора сотрудников, представлен бизнес-процесс подбора кадров в службу безопасности. Кроме того, автор отмечает возможность практического применения представленных в статье результатов исследования в непосредственной работе Службы авиационной безопасности.</p>
<p>Соловьева Людмила Андреевна</p>	<p><b>Экономика России в условиях санкций: риски и перспективы.</b> В данной статье рассматривается проблема экономического развития России в условиях западно-европейской санкций. Автор отмечает, что современная день российской экономика находится в сложном положении, в том числе и из-за беспрецедентного количества санкций, которые вводятся поэтапно, затрагивая различные сектора экономики. Особое внимание в статье уделяется проблеме адаптации к новым экономическим условиям в силу санкционных ограничений в нефтегазовом секторе, составляющем значительную часть в формировании ВВП России. В этой связи автор анализирует итоги 2022 г. и оценивает возможные риски и перспективы для экономики страны.</p>
<p>Шишкова Галина Альбертовна</p>	<p><b>Эффективность бизнес-процессов в цифровой среде.</b> В данной статье рассматривается актуальная проблема – влияние цифровой среды на бизнес-процессы. Автор отмечает, что процессно-ориентированное управление как метод адаптации деятельности предприятий к современным условиям, а также повышения их конкурентоспособности, прибыльности, рентабельности и ориентации на удовлетворение потребностей клиентов, является наиболее востребованным методом современного анализа и оптимизации деятельности компании с целью повышения эффективности бизнеса в условиях цифровой среды. По мнению автора, именно акцент на эффективность бизнес-процессов наиболее значим сегодня, поэтому необходимо решать проблемы организационного характера в цифровой среде.</p>
<p>Шматков Артем Антонович</p>	<p><b>Возможности и перспективы развития дистанционного банковского обслуживания клиентов в России.</b> В данной статье рассматривается проблема развития дистанционного обслуживания клиентов банка в России. Автор особо отмечает, что активное развитие банковского обслуживания характеризуется быстрым ростом и изменениями информационно-технологического характера, позволяющие клиентам</p>



	<p>получать качественные услуги дистанционно через использование цифровых технологий, не посещая физическое отделение банка. В данной статье представлен анализ целесообразности развития дистанционного банковского обслуживания. По мнению автора, полученные результаты могут иметь практическое применение как непосредственно в сфере привлечения новых клиентов в банки, так и в развитии банковской системы в целом.</p>
Шпортъко Юлия Викторовна	<p><b>Государственная кадровая политика Российской Федерации в части наращивания трудового потенциала.</b> В данной статье представлен анализ направлений государственной кадровой политики России. Автор отмечает, что современный уровень развития технологий предъявляет высокие требования к кадрам для всех отраслей экономики, в связи с чем государству необходимо вести грамотную и непрерывную кадровую политику с целью формирования, развития и эффективного использования трудового потенциала населения страны. В частности, в статье приведены государственные национальные проекты, позволяющие достичь цели и задачи в данной области.</p>

Статьи публикуются в редакции авторов.  
Ответственность за содержание статей несут авторы.