

**ВЕСТНИК**  
**Национального института бизнеса**

*Выпуск 51*

Вторая международная  
научно-практическая конференция  
**«Экономика России в современных условиях:  
проблемы и решения»**

*посвящённая памяти выдающегося  
учёного и практика академика РАН  
Шутькова Анатолия Антоновича*

23-24 мая 2023 г.

*Доклады и материалы*  
(продолжение)

ББК 74.58

В38

### Редакционная коллегия:

#### Главный редактор:

**Плаксий Сергей Иванович** – ректор АНО ВО «Национальный институт бизнеса», доктор философских наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, Россия;  
<https://orcid.org/0000-0002-3934-1860>

#### Заместитель главного редактора:

**Ткаченко Дмитрий Юрьевич** – проректор Национального института бизнеса, кандидат экономических наук, доцент, Россия;  
<https://orcid.org/0000-0001-8268-5573>

#### Члены редакционной коллегии:

**Гусев А.К.** – зав. кафедрой менеджмента Национального института бизнеса, кандидат экономических наук, доцент, Россия;  
<https://orcid.org/0000-0002-3304-5542>

**Крестинский М.В.** – зав. кафедрой уголовно-правовых дисциплин Национального института бизнеса, кандидат юридических наук, доцент, Россия;  
<https://orcid.org/0000-0001-7578-9366>

**Миронова Н.Н.** – зав. кафедрой экономики и управления на предприятии Национального института бизнеса, доктор экономических наук, профессор, Россия;  
<https://orcid.org/0000-0002-1432-7528>

**Мысаченко В.И.** – зав. кафедрой актуальных проблем экономики и предпринимательства Национального института бизнеса, доктор экономических наук, профессор, Россия;  
<https://orcid.org/0000-0002-0185-5348>

**Пеньковский Д.Д.** – начальник управления науки и формирования у обучающихся профессиональных качеств по избранным профессиям и направлениям подготовки Национального института бизнеса, доктор исторических наук, профессор, Россия;  
<https://orcid.org/0000-0002-9111-6505>

**Решетов К.Ю.** – зав. кафедрой финансов и бухгалтерского учета Национального института бизнеса, доктор экономических наук, доцент, Россия;  
<https://orcid.org/0000-0003-4082-0903>

**Темнов Е.И.** – зав. кафедрой государственно-правовых дисциплин Национального института бизнеса, кандидат юридических наук, профессор, Россия;  
<https://orcid.org/0000-0002-4915-9237>

**Харьков В.П.** – зав. кафедрой информатики, прикладной математики и естественнонаучных дисциплин Национального института бизнеса, кандидат технических наук, доцент, Россия.  
<https://orcid.org/0000-0002-2010-550X>

**Кислицкий М.М.** – доцент кафедры экономики и управления на предприятии Национального института бизнеса, доктор экономических наук, Россия;  
<https://orcid.org/0000-0001-6413-6124>

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Миронова Н.Н., Хмельченко Е.Г., Миронов С.В.</b> УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ФОРМИРОВАНИЙ В АПК .....	6
<b>Яворская В.А, Веригина Г.М.</b> ВЛИЯНИЕ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ .....	13
<b>Миронова Н.Н., Сулейманова Х.Д.</b> КОНТРОЛЛИНГ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СРЕДЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ...	18
<b>Лидинфа Е.П.</b> ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ: СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ .....	24
<b>Косарева О.А.</b> КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПРИМЕНЕНИЯ КАТЕГОРИЙНОГО МЕРЧАНДАЙЗИНГА В ТОРГОВЛЕ .....	31
<b>Нургалиева С.Ж., Арынова З.А., Хусаинова Ж.С., Ныгманов Б.</b> ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МОТИВАЦИОННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ПО ЭТАПАМ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ .....	37
<b>Дульзон С.В.</b> О НЕКОТОРЫХ АСПЕКТАХ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ .....	47
<b>Жеребцов В.И.</b> МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ .....	56
<b>Решетов К.Ю., Пухов М.С.</b> ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ АВИАЛИЗИНГ В СОВРЕМЕННЫХ НЕСТАБИЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ .....	67

<b>Головина Л.А., Полякова Н.А.</b> ФРАНЧАЙЗИНГ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В РОССИИ .....	77
<b>Олимова Н.Х., Абдувахидов А.А.</b> РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ, ОСНОВАННОЙ НА ИМПОРТОЗАМЕЩАЮЩЕМ ПРОИЗВОДСТВЕ В УЗБЕКИСТАНЕ .....	86
<b>Пеньковский Д.Д.</b> ПРИЧИНЫ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО КРИЗИСА 21 ВЕКА .....	94
<b>Гагарина М.В., Кастыро М.А.</b> РОЛЬ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РФ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ .....	101
<b>Пеньковский Д.Д., Дивненко О.В.</b> УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ: ВОЗМОЖНОСТИ ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ HR-СЕРВИСОВ .....	109
<b>Романова Ю.А.</b> МЕТОДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПЛЕКСОВ В ГОСУДАРСТВАХ- ЧЛЕНАХ ЕВРАЗИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОЮЗА (ЕАЭС)	120
<b>Лясников Н.В.</b> ПРОБЛЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ .....	128
<b>Краденых И.А.</b> ТЕНДЕНЦИИ РОССИЙСКОГО РЫНКА СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ В ЗОЛОТОДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ .....	134
<b>Тимохин Д.В.</b> ЭКОНОМИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ ОТРАСЛЕВОГО ПРОИЗВОДСТВА ЗАМКНУТОГО ЦИКЛА: МОДЕЛЬ «ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРЕСТА» ДВУХКОМПОНЕНТНОЙ АТОМНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ .....	146
<b>Гагарина М.В., Ляшев Н.А.</b> ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ .....	156

<b>Рубцов И.С., Нестеренко Ю.Н.</b> АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ОЦЕНКИ РИСКОВ КОНТРАГЕНТА .....	164
<b>Патрушев Е.П., Нестеренко Ю.Н.</b> БИОМЕТРИЧЕСКАЯ ИДЕНТИФИКАЦИЯ ЛИЦ С ЭТНИЧЕСКОЙ ИДЕНТИЧНОСТЬЮ .....	169
<b>Сытник А.А.</b> ВЗАИМОСВЯЗЬ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА И ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ .....	174
<b>Косарева О.А., Корочкина В.С.</b> СУВЕРЕНИТЕТ УПАКОВОЧНОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ: МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ .....	181
<b>Курганова Н.Ю., Туту Ж.К.</b> ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ .....	190
<b>Храмова А.В., Рыкачёв Е.М.</b> ПРИМЕНЕНИЕ ИНОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ IT-КОМАНДЫ ПРОЕКТА .....	197
<b>Сытник А.А., Абрамова Д.Е.</b> ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	204
<b>Храмова А.В., Ядчук Д.М.</b> РОЛЬ ПЕРСОНАЛА В РАЗВИТИИ ИНФРАСТРУКТУРЫ СОВРЕМЕННЫХ ОПТОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ .....	210
<b>Семин В.А.</b> СОВРЕМЕННАЯ СТРАТЕГИЯ ПРОИЗВОДСТВА РЫБНОЙ ПРОДУКЦИИ В МАЛЫХ ФОРМАХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ .....	217
<b>Кислицкий П.М.</b> ОСОБЕННОСТИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ТРАНСФОРМАЦИЙ РЕГИОНАЛЬНЫХ СИСТЕМ АПК РОССИИ ...	222
<b>Решетов К.Ю., Филиппова Т.Е.</b> МЕТОДОЛОГИЯ АНАЛИЗА МАТЕРИАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ	227

УДК 338.1

## **УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ФОРМИРОВАНИЙ В АПК**

**Миронова Наталья Николаевна**

доктор экономических наук, профессор,  
зав. кафедры экономики и управления на предприятии,  
Национальный институт бизнеса,  
г. Москва, Россия  
nmmir@mail.ru

**Хмельченко Елена Геннадьевна**

кандидат биологических наук, доцент,  
доцент кафедры государственного и муниципального управления,  
Государственный университет управления,  
г. Москва, Россия  
elenamba@mail.ru

**Миронов Сергей Васильевич**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики и управления на предприятии  
Национальный институт бизнеса  
г. Москва, Россия  
nmmir@mail.ru

**Аннотация.** В статье определены условия создания интеграционных формирований в агропромышленном комплексе, выделены приоритетные направления их развития, представлена роль государства в данном процессе. Отмечено, что вопросы построения, управления, организации в продуктовых компаниях должны решаться самостоятельно на принципах достаточной свободы хозяйственной и экономической деятельности.

**Ключевые слова:** интеграционные формирования, агропромышленный комплекс, продовольственные компании, условия создания, механизм развития.

**CONDITIONS FOR EFFECTIVE DEVELOPMENT  
INTEGRATION FORMATIONS IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX**

**Mironova N.N.**

Doctor of Economics, Professor,  
Head of the Department of Economics  
and Management at the enterprise,  
National Institute of Business,  
Moscow, Russia

**Khmelchenko E. G.**

Candidate of Biological Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department  
of State and Municipal Administration,  
State University of Management,  
Moscow, Russia

**Mironov S. V.**

Candidate of Economics,  
Associate Professor of the Department of Economics  
and Management at the Enterprise,  
National Institute of Business,  
Moscow, Russia

**Annotation.** The article defines the conditions for the creation of integration formations in the agro-industrial complex, identifies priority areas for their development, and presents the role of the state in this process. It is noted that the issues of construction, management, organization in food companies should be solved independently on the principles of sufficient freedom of economic and economic activity.

**Keywords:** integration formations, agro-industrial complex, food companies, conditions of creation, mechanism of development.

Дальнейшее развитие интеграционных структур в АПК в современных условиях требует определения условий их эффективного функционирования, уточнения методологии их построения с учетом разнообразных форм собственности и хозяйствования. При этом требуется привести в соответствие существующий потенциал агропромышленных формирований с

требованиями продуктовых рынков, меняющимися предпочтениями потребителей.

Эффективная деятельность агропромышленных интеграционных формирований во многом зависит от приоритетных направлений их развития:

укрепление межотраслевых связей по обеспечению технологической совместимости (дополнительности) участников интеграционного процесса;

совершенствование системы ценообразования в агропромышленном производстве;

развитие системы рыночного стимулирования эффективного результата деятельности всех звеньев производства;

формирование инновационного потенциала для совместного прогрессивного развития;

создание возможности самостоятельного формирования внутрикорпоративных хозяйственных отношений и условий функционирования компаний.

Анализ показывает, что крупные продовольственные предприятия в настоящее время уже не ведут явную борьбу за увеличение доли рынка, а стремятся к созданию и поддержанию собственного образа и особого имиджа в виде торговой марки или бренда, что дает им возможность завоевать и удержать рынок [6].

Процесс создания широко известных брендов требует больших вложений, а малым предприятиям не под силу справиться с этой задачей в одиночку. Следовательно, большая часть производителей сельскохозяйственного сырья вынуждена интегрироваться с наиболее известными и престижными торговыми брендами или уходить с ёмкого рынка на менее привлекательные рыночные ниши.

Мы присоединяемся к мнению о том, что процессы продовольственной кооперации и интеграции требует грамотного управления и организационно-экономического обоснования их эффективного развития [1]. Вместе с тем необходимы не только наличие условий для функционирования таких компаний, но и осознанная заинтересованность самих участников этого процесса в объединении усилий и средств.

Здесь важно отметить решающую роль государства в создании правовых и экономических механизмов для образования продовольственных компаний, формировании стратегии их развития в каждой отрасли АПК, повышение уровня косвенного государственного регулирования интеграционных процессов в агробизнесе.



Вместе с тем, подавляющую совокупность вопросов построения, управления, организации всех видов деятельности должны решать самостоятельно сами предприятия, входящие в объединение, на принципах достаточной свободы хозяйственной и экономической деятельности.

Если рассматривать вопрос специализации, то компании могут быть как узкоспециализированными (например, молочная, мясная, зерновая и др.), так и многопрофильными, когда объединяется производство, переработка и реализация многих видов продукции. Однако, существует угроза, что укрупнение агропродовольственных компаний будет вести и к их монополизации на целевом рынке

В плане интеграции продовольственные компании могут быть как жестко организованными и управляемыми по вертикали, так и более мягкого ассоциативного типа, когда сохраняется юридическая и хозяйственная самостоятельность входящих в неё членов, а делегируется только часть функций, например, касающихся взаимодействия с рынком, вопросов ценовой и сбытовой политики.

Продовольственные компании в нашей стране изначально формировать не только как разнопрофильные и разноуровневые, но и как межведомственные и межрегиональные [2]. Устойчивая тенденция динамичного развития и роста производственно-экономических показателей данной структуры проявилась на основе тесных организационно-экономических связей между сельскохозяйственными и перерабатывающими организациями, что позволило обеспечить эффективное функционирование участников объединения на всех этапах технологической цепи [3].

Следует отметить, что наряду с положительными результатами в деятельности жесткой модели интеграции существуют и проблемы, снижающие эффективность функционирования крупных предприятий холдингового типа.

Среди них можно назвать: территориальную рассредоточенность и разобщенность хозяйствующих субъектов, что увеличивает транспортные издержки и снижает результативность оперативного управления их деятельности, недостаточно развитую нормативно-правовую базу по ведению консолидированного учета и статистической отчетности в целом по холдингу, наличие внутрифирменных противоречий по распределению инвестиций и дохода и др.

По результатам обобщения опыта работы крупных интегрированных компаний, действующих в АПК, можно назвать несколько основных условий их формирования и эффективного функционирования [2,4].

Самое первое условие: предпочтительнее, если продуктовые компании создаются «снизу» и ее организатором выступает лидер (или группа лидеров в случае коллективной организации). Если продуктовая компания будет формироваться по инициативе «сверху», то начинать её создание необходимо с подбора квалифицированного и опытного лидера-организатора. Еще лучше, когда движение по образованию интегрированного формирования осуществляется и «снизу», и «сверху», но даже в случае назначения лидера «сверху» необходимо понимание целей и задач, компетентность и умение работать с инициативной группой в интересах дела.

Второе условие вытекает из первого: участники инициативной группы под руководством лидера должны разработать практические схемы и модели создания и функционирования таких компаний, т.к. знание нюансов, особенностей конкретного объекта позволяют сделать этот процесс адаптивным к меняющимся внутренним и внешним условиям.

Безусловно, обобщенные схемы и рекомендации, принципиальные положения и методические подходы могут быть использованы из предложений ученых и практиков, освоивших эту методологию и алгоритм создания.

Третье условие определяется необходимостью четкой заинтересованности лидера в формировании и продвижении компании и материальный интерес всех участников и организаторов. Наиболее сильным мотиватором является возможность приобретения и накопления собственности в составе имущества компании, а также иные меры материального стимулирования, удовлетворяющие их интересам (дивиденды, доплаты, премии и т. п.).

Четвертое условие состоит в подборе участников интегрированного формирования по принципу дополнительности с возможностью обеспечения технологического процесса собственным исходным сырьем, его переработки и реализации продукции конечному потребителю. При этом процесс распределения доходов и прибыли от интегрированной деятельности должен быть справедливым и учитывать участие всех входящих в объединение предприятий, то есть их объективный вклад в совместный результат, следовательно, экономические отношения должны носить паритетный характер.

Следует иметь ввиду, что основной смысл набора участников интеграции должен заключаться в обеспечении максимального объема получаемой прибыли, а значит получении синергетического эффекта от совместной деятельности. Для этого не должно быть лишних звеньев, без

которых можно обойтись и которые не дают желаемого эффекта, как и недостающих звеньев, которые могут умялять результативность всей организационной структуры. Это требует разработки стратегической программы развития, бизнес – плана с четким экономическим обоснованием.

Важно учитывать, что в составе крупных интеграционных формирований могут создаваться свои управляющие компании, финансово-расчетные центры, маркетинговые подразделения, консалтинговые структуры, инновационно-инвестиционные фонды и др. Все зависит от масштабности проекта, потенциальных возможностей, ассортимента производимой продукции и других условий [5].

Условие пятое определяется масштабностью создания и развития продуктовых компаний, охватом различных уровней управления процессами кооперации и интеграции и созданием стройной, разветвленной и многовариантной кооперативно-интеграционной системы.

Экономическое управление продуктовой компанией имеет определенную иерархию и этапность её формирования. Основопологающим этапом этого процесса должен быть внутрикорпоративный уровень, где все звенья технологической цепи объединяются на одном предприятии.

В механизме эффективного развития этой системы важно дойти до каждой стратегической единицы, начиная от государственного уровня, далее территориального, а затем конкретных интегрированных формирований, которые могут выходить за рамки названных выше уровней вплоть до создания международных компаний.

Таким образом, вопросы кооперации и интеграции в АПК должны последовательно решаться по соответствующим уровням иерархии управления с учетом сложившихся условий, потенциала предприятий, входящих в данную систему, а также механизма их эффективного развития как на уровне государства, так и конкретных продуктовых компаний.

#### **Список использованных источников**

1. Буздалов, И.Н. Сущность коллективных форм хозяйственной деятельности [Текст] / И.Н. Буздалов // Сельскохозяйственная кооперация: теория, мировой опыт и проблемы возрождения в России – М.: «Наука», 1997. – 256 с.
2. Гусаков, Е.В. Научные основы и организационно-экономический механизм эффективного функционирования оперативно-интеграционных объединений в АПК / Е.В. Гусаков. – Минск: РУП «Белорусская наука», 2015. – 320 с.

3. Миронова Н.Н. Научно-производственный потенциал в АПК. Вестник Национального института бизнеса. Выпуск 21. Восемнадцатая межвузовская научно –практическая конференция по актуальным вопросам экономики, управления и права.- М.:НИБ, 2014. -175с., 56-61.

4. Миронова Н.Н. Развитие внутрихозяйственных экономических отношений в агробизнесе. В сборнике: Актуальные вопросы экономики, управления и права. Сборник статей. М.:НИБ,, 2015. С. 86-92

5. Хмельченко Е.Г., Убушаева Б. Г. Маркетинг территорий в эпоху развития цифрового пространства: особенности, проблемы и перспективы // Муниципальная академия. 2018. №4. С.17-23

6. Хмельченко Е. Г. Система управления качеством в органах государственной власти и местного самоуправления // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2013. – №8. – С. 110-115.

#### References

1. Buzdalov, I.N. Sushhnost' kollektivnyh form hozjajstvennoj dejatel'nosti [Tekst] / I.N. Buzdalov // Sel'skohozjajstvennaja kooperacija: teorija, mirovoj opyt i problemy vozrozhdenija v Rossii – М.: «Nauka», 1997. – 256 s.

2. Gusakov, E.V. Nauchnye osnovy i organizacionno-jekonomicheskij mehanizm jeffektivnogo funkcionirovanija operativno-integracionnyh ob#edinenij v APK / E.V. Gusakov. – Minsk: RUP «Belorusskaja nauka», 2015. – 320 s.

3. Mironova N.N. Nauchno-proizvodstvennyj potencial v APK. Vestnik Nacional'nogo instituta biznesa. Vypusk 21. Vosemnadcataja mezhvuzovskaja nauchno –prakticheskaja konferencija po aktual'nym voprosam jekonomiki, upravlenija i prava.- М.:NIB, 2014. -175s., 56-61.

4. Mironova N.N. Razvitie vnutrihozjajstvennyh jekonomicheskikh otnoshenij v agrobiznese. V sbornike: Aktual'nye voprosy jekonomiki, upravlenija i prava. Sbornik statej. М.:NIB,, 2015. S. 86-92

5. Hmel'chenko E.G., Ubushaeva B. G. Marketing territorij v jepohu razvitija cifrovogo prostranstva: osobennosti, problemy i perspektivy // Municipal'naja akademija. 2018. №4. S.17-23

6. Hmel'chenko E. G. Sistema upravlenija kachestvom v organah gosudarstvennoj vlasti i mestnogo samoupravlenija // Vestnik universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravlenija). – 2013. – №8. – С. 110-115.

УДК 005.7

## **ВЛИЯНИЕ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

**Яворская Виктория Александровна**

магистр 1 курса института ЭМИТ,  
Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ,  
г. Москва, Россия  
vgureva-18@edu.ranepa.ru

**Веригина Галина Михайловна**

Научный руководитель  
кандидат экономических наук,  
доцент кафедры эконометрики и математической экономики, зав.  
отделением бизнес-информатики,  
Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ,  
г. Москва, Россия  
g.verigina@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются различные варианты определения понятия риска. Проанализировав подходы к управлению рисковыми событиями, автором был сделан вывод в пользу того, что традиционные методы могут быть эффективны для сегментов малого и среднего предпринимательства, но не всегда подходят для крупных организаций, лидеров своей отрасли. В качестве решения данной проблемы предложено использование принципов проектного менеджмента, а именно – сегментирование деятельности компании на несколько кластеров – проектов и поэтапное управление ими.

**Ключевые слова:** риск, управление рисками, проектный менеджмент, методы управления рисками, матрицы рисков, ранжирование рисков.

## INFLUENCE OF PROJECT MANAGEMENT ON THE EFFECTIVENESS OF RISK MANAGEMENT

**Yavorskaya Victoria A.**

1st year Master of the Institute of EMIT,  
Russian Academy of National Economy and  
Public Administration under the President  
of the Russian Federation,  
Moscow, Russia

**Verigina Galina Mikhailovna**

Scientific supervisor,  
Candidate of Economics,  
Associate Professor of the Department of  
Econometrics and Mathematical Economics,  
Head. Department of Business Informatics,  
Russian Presidential Academy of National  
Economy and Public Administration,  
Moscow, Russia

**Annotation.** The article discusses various options for defining the concept of risk. After analyzing approaches to managing risk events, the author concluded in favor of the fact that traditional methods can be effective for segments of small and medium-sized businesses, but are not always suitable for large organizations, leaders of their industry. As a solution to this problem, it is proposed to use the principles of project management, namely, segmentation of the company's activities into several clusters of projects and step-by-step management of them.

**Keywords:** risk, risk management, project management, risk management methods, risk matrices, risk ranking.

В современном мире любая деятельность человека, будь то бизнес, производство, строительство или любая другая сфера, будет сопряжена с большим количеством рискованных событий.

Однозначного понимания сущности риска не существует. Связано это, в первую очередь, с тем, что рассматриваемое явление имеет несколько несовпадающих, или же вообще противоположенных реальных основ [1], может базироваться на разных стандартах или научных исследований. В настоящее время риск наиболее активно трактуется как составляющая

экономической деятельности. Вот несколько определений из данного контекста:

1. Риск – вероятность возникновения потерь, убытков, недопоступления планируемых доходов, прибыли [2, с. 5-6].

2. Риск – это неопределенность получения финансовых результатов в будущем [3].

3. Риск – степень неопределенности получения будущих чистых доходов [4].

4. Риск – потенциальная, численно измеримая возможность потери. Под понятием риск подразумевается неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий [5, с. 6].

В рамках данного исследования дальнейший анализ будет строиться на основе последнего определения, поскольку оно, с нашей точки зрения, наиболее полно и четко описывает сущность рискового события.

Игнорирование рисков предпринимателем может привести к серьезным последствиям, таким как финансовые потери, ущерб репутации, потери жизни или травмы на производстве. Именно поэтому управление ими является важной составляющей менеджмента отдельных проектов и организаций в целом.

Современной практике известны различные подходы к управлению рисковыми событиями. Среди них:

1. Реактивный подход – компания реагирует на возникший риск, только когда он уже произошел. Данное решение нельзя назвать эффективным, поскольку бизнес уже столкнулся с последствиями неопределенности и, как следствие, потерял свои денежные средства и время.

2. Проактивный подход – предполагает предвидение и прогнозирование рискованных событий, чтобы убедиться, что предприятие готово к ним заранее.

3. Преднамеренный подход – предусматривает включение риска в бизнес-планирование и маркетинговые стратегии в целях получения дополнительной прибыли за счет использования рискованных событий.

Описанные выше подходы, несомненно, имеют большое количество достоинств и могут быть эффективны для сегментов малого и среднего предпринимательства, где система управления производством достаточно проста и не требует дополнительной кластеризации. Однако для крупных организаций - лидеров своей отрасли использование данных решений будет иметь больше недостатков, чем преимуществ. Связано это в первую очередь с тем, что процесс управления компанией и, в частности, рисками здесь будет

нуждаться в дополнительной сегментации, более тщательном контроле со стороны административного аппарата. В качестве решения данной проблемы может быть предложено использование принципов проектного менеджмента.

Проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений [6, с. 2]. Как следствие, управление проектом – это процесс планирования, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленный на эффективное достижение поставленных целей.

Под каждый проект выделяется собственный бюджет, команда (рядовые сотрудники, куратор и руководитель), определяются сроки реализации, визуализирующиеся в план-графике. Ставятся цели и детализируются количественно и качественно результаты, которые должны быть достигнуты по истечении определенного периода времени. При этом на этапе процесса планирования проектов осуществляются мероприятия по управлению рисками, а именно:

1. выявляются и документируются риски проекта;
2. проводится их оценка и ранжирование по вероятности и степени влияния на результат;
3. разрабатываются мероприятия по изменению вероятности и степени влияния наиболее значимых рисков, а также создаются планы реагирования на случай их возникновения.

Важно отметить, что процесс диверсификации рисков событий здесь происходит не для производства в целом, а для одного конкретного проекта в частности. Это делает анализ более четким и эффективным, поскольку входные и выходные данные проекта всегда четко определены, а количество требуемой для рассмотрения информации сравнительно невелико.

Когда матрицы рисков и перечни мероприятий по управлению ими составлены, все полученные на этапе планирования проектов документы можно скомпоновать в единый файл, исключить повторы и осуществить форматирование таблицы по столбцу совокупной оценки, который вычисляется как слияние ячеек «Вероятность» и «Влияние» (например, если влияние оценено руководителем проекта как критическое «1», а вероятность наступления события имеет ранг «В», то совокупная оценка риска будет равна «1В»). На выходе предприниматель получит полную картину по существующим актуальным рискам своего бизнеса, а также их ранжирование по степени влияния и вероятности наступления.



Таким образом, применение проектного менеджмента в процессе управления рисками позволит оптимизировать использование ресурсов, улучшит координацию работы внутри команд, а также минимизирует нежелательные финансовые и временные убытки, возникающие из-за последствий неопределенности.

### Список использованных источников

1. Панфилова Э.А. Понятие риска: многообразие подходов и определений [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-riska-mnogoobrazie-podhodov-i-opredeleniy>
2. Миэринь Л.А. Основы рискологии. СПб., 1998.
3. J.P.Morgan/Reuters. RiskMetrics [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.jpmorgan.com/RiskManagement/RiskMetrics/RiskMetrics.html>
4. Филиппов Л.А., Филиппов М.Л. Оценка риска по методу Вексицкого. Барнаул, 2000.
5. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. М., 1999.
6. ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://internet-law.ru/gosts/gost/51696/>

### References

1. Panfilova E.A. The concept of risk: variety of approaches and definitions [Electronic resource]. Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-riska-mnogoobrazie-podhodov-i-opredeleniy>
2. Mierin L.A. Fundamentals of riskology. St. Petersburg, 1998.
3. J.P. Morgan/Reuters. RiskMetrics [Electronic resource]. Access mode: <http://www.jpmorgan.com/RiskManagement/RiskMetrics/RiskMetrics.html>
4. Filippov L.A., Filippov M.L. Risk assessment using the Veksitsky method. Barnaul, 2000.
5. Granaturov V.M. Economic risk: essence, measurement methods, ways to reduce. M., 1999.
6. GOST R 54869-2011 "Project management. Requirements for project management" [Electronic resource]. Access mode: <https://internet-law.ru/gosts/gost/51696/>

УДК 338.1

## **КОНТРОЛЛИНГ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СРЕДЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Миронова Наталья Николаевна**

доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой экономики и управления на предприятии,  
АНО ВО «Национальный институт бизнеса»,  
г. Москва, Россия  
nmmir@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0002-0884-6946>

**Сулейманова Ханья Джафяровна**

аспирант  
АНО ВО «Московский гуманитарный университет»,  
г. Москва, Россия  
khannya@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются роль контроллинга в управленческой среде предприятия, необходимость интегрирования инновационной модели контроллинга во все бизнес-процессы. Отмечена необходимость активного участия руководства, а также грамотного подбора и обучения специалистов, ответственных за его внедрение и развитие. Представлены наиболее важные инструменты контроллинга в соответствии с его типом и объектом управления.

**Ключевые слова:** контроллинг, управленческая среда, инструменты контроллинга, инновационная модель.

## **CONTROLLING IN THE MANAGEMENT ENVIRONMENT OF THE ENTERPRISE**

**Mironova Natalia Nikolaevna**

Doctor of Economics, Professor,  
Head of the Department of Economics and Management at the Enterprise,  
National Institute of Business,  
Moscow, Russia

**Suleymanova Hanna Dzhafyarovna**

postgraduate student,  
Moscow University of the Humanities,  
Moscow, Russia

**Annotation.** The article discusses the role of controlling in the management environment of the enterprise, the need to integrate an innovative controlling model into all business processes. The necessity of active participation of management, as well as competent selection and training of specialists responsible for its implementation and development was noted. The most important controlling tools are presented in accordance with its type and object of control.

**Keywords:** controlling, management environment, controlling tools, innovative model.

В современном экономическом пространстве функционирует множество экономических субъектов, взаимодействующих между собой, осуществляя финансовые, производственные и другие рыночные отношения. При этом финансовые результаты предприятий зависят от множества факторов внешнего и внутреннего порядка. Для оптимизации данных факторов используется большое количество управленческих инструментов, так или иначе воздействующих на прибыль. Одним из наиболее действенных из них, сочетающих в себе аналитические, контрольные и управленческие функции является контроллинг. Контроллинг выступает инструментом антикризисного управления, т.к. позволяет создавать эффективную систему управления трудовым потенциалом корпораций, учитывая сложности в обеспечении управленческих звеньев высококвалифицированными кадрами.

Особая задача организации в сфере управления – максимальное использование возможностей и потенциала каждого работника [1]. В то же время контроллинг позволяет выстроить максимально эффективную информационную бизнес-среду, которая формирует интегрированное обеспечение управленческий структур предприятия необходимыми оперативными данными.

Все это доказывает роль контроллинга и его влияние на качество функционирования и управления компаний. Однако, важно отметить, что успешная реализация механизма контроллинга требует активного участия руководства, а также грамотного подбора и обучения специалистов, ответственных за его внедрение и функционирование. Он должен быть интегрирован в систему управления организации и регулярно адаптироваться

к изменяющимся условиям и требованиям внешней среды [3].

Предприятиям необходимо формировать общий контроллинговый центр, обеспечивающий общее методическое руководство процессом оптимизации затрат, способствующий поиску новых возможностей повышения финансовых результатов компаний.

Контроллинг помогает определить уровень рисков в бизнес-процессах и разработать стратегии для их снижения. Он позволяет управлять финансовыми потоками, оптимизировать затраты и улучшать финансовые результаты компании. В целом систему контроллинга в управленческой среде организаций можно представить в таблице 1.

**Таблица 1 - Система контроллинга в управленческой среде организаций**

Система управления	Объекты контроллинга	Тип контроллинга	Инструменты
Высшее руководство	Финансовая и внутренняя отчетность предприятия	Внутренний аудит, тактическое управление	Изучение отчетности, наблюдение, беседы с персоналом, выявление отклонений
Производство	Производственные процессы, себестоимость продукции, качество продукции, кадровая политика, безопасность производства	Оперативный, стратегический, финансовый	Анализ затрат, отклонений от нормативов, маржинальный анализ
Обеспечение производства	Ведомости обеспечения ресурсами, внутренняя отчетность по работе с поставщиками, отчеты по сбоям в поставках и выбору поставщиков	Оперативный, стратегический, финансовый	Финансово-производственный контроль за обеспечением ресурсами всех систем организации
Сбыт продукции	Анализ выручки по финансовым и внутренним отчетам, анализ продаж	Оперативный, стратегический, финансовый	Анализ продаж по видам продукции, анализ выполнения планов реализации, маржинальный анализ

Источник: составлено авторами.

Таблица 1 демонстрирует, что контроллинг проникает во все бизнес-процессы современных предприятий, предотвращая перерасход материалов, выбор неэффективных поставщиков, разработку неграмотной сбытовой политики.

Согласно подходу Сыроижко В.В., Кульневой И.И., Щерблыкиной Н.И. [5], контроллинг является частью управленческого процесса, направленного

на достижение результата, который реализуется посредством выполнения ряда функций. В состав таких функций входит координация управления, информационно-консультационная поддержка управленческих решений, функционирования информационных систем управления, обеспечения рациональности всего управленческого процесса.

Стоит подчеркнуть, что контроллинг соотносится с понятиями внутреннего контроля и управленческого учёта. Несмотря на схожесть инструментов, применяемых во всех системах контроля, данные системы выполняют разные функции, и используют различные механизмы управления [3].

В тоже время контроллинг может включать в себя, как инструмент, внутренний контроль и управленческий учёт, используя информационные потоки подсистем, и выстраивая плановые установки, сформированные на основании данных, полученных из этих систем.



Источник: составлено авторами.

**Рисунок 1 – Взаимосвязь контроллинга с элементами управления**

Как видно из рисунка 1, контроллинг реализуется в системе управления посредством инструментов контроля, подсистем учёта, планирования, управления рисками. Всё это позволяет в совокупности выработать эффективные управленческие решения, способствующие успешному функционированию компании, и обеспечению рентабельности её деятельности.

Важно отметить, что требуется инновационная модель выстраивания контроллинга, которая будет учитывать в себе все элементы, подпадающие под контроль в той или иной степени, а также моделировать данный процесс таким образом, чтобы не только выявлять все нарушения и риски, но и прогнозировать их, а также определять перспективные направления развития управленческих систем корпорации [4].

Опыт зарубежных стран показывает, контроллинг является довольно перспективным методом организации труда, производства и финансов, позволяющий ускорять работу всех бизнес-процессов, повышать уровень контроля и производительности труда, равно, как и эффективность использования материальных ресурсов на любом предприятии [2].

В настоящее время отдельные элементы контроллинга используются фактически во всех крупнейших корпорациях Российской Федерации, во всей управленческой среде. Контроллинг на предприятиях выступает как инструмент контроля, как управленческий инструмент. На предприятиях имеются локальные документы. Однако ни в одной из них не используется системный подход и контроллинг не выделен в отдельную управленческую структуру.

Анализируя вышесказанное, авторами предложено создание инновационной модели контроллинга с выделением контроллинга в отдельное подразделение с учетом специфики и вида деятельности предприятия. Таким образом, требуется прогрессивный подход к управленческому учету и контроллингу, драйвером которого является использование цифровых систем, способствующих интеграции всех процессов в информационную среду, усиливающую значимость и уровень его влияния на эффективность управления предприятием.

#### **Список использованных источников**

1. Миронова Н. Н., Жеребцов В. И., Миронов С В. Оперативный и стратегический контроллинг как инструмент управления организацией. // Вестник национального института бизнеса. 2020. № 39. С. 137–143.
2. Миронова Н.Н., Миронов С.В. Контроллинг как инструмент антикризисного управления//Вестник национального института бизнеса. 2018. № 32. С. 137-142.
3. Мирошниченко М.А., Грубка С.С., Петрова А.В. Методика совершенствования деятельности компании с применением контроллинга маркетинга // ЕГИ. 2022. №40 (2). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-sovershenstvovaniya-deyatelnosti-kompanii-s-primeneniem-kontrollinga-marketinga> (дата обращения: 26.03.2023).
4. Сулова Е. И. Национальные экономические интересы в контексте глобальных вызовов [Электронный ресурс] // Горизонты гуманитарного знания. 2022. № 1. С. 16–21. URL <https://journals.mosgu.ru/ggz/article/view/1655> (дата обращения: 07.09.2023). DOI: 10.17805/ggz.2022.1.2
5. Сыроижко В.В., Кульнева И.И., Щеблыкина Н.И. Роль

контроллинга в современной системе учета, контроля и управления организацией / В.В. Сыроижко И.И. Кульнева, Н.И. Щерблыкина // Молодой ученый. 2014. №5-1 (08). С. 113-116.

### References

1. Mironova N. N., Zherebtsov V. I., Mironov S V. Operativnyi i strategicheskii kontrolling kak instrument upravleniya organizatsiei. // Vestnik natsional'nogo instituta biznesa. 2020. № 39. S. 137–143.
2. Mironova N.N., Mironov S.V. Kontrolling kak instrument antikrizisnogo upravleniya//Vestnik natsional'nogo instituta biznesa. 2018. № 32. S. 137-142.
3. Miroshnichenko M.A., Grubka S.S., Petrova A.V. Metodika sovershenstvovaniya deyatel'nosti kompanii s primeneniem kontrollinga marketinga // EGI. 2022. №40 (2). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-sovershenstvovaniya-deyatelnosti-kompanii-s-primeneniem-kontrollinga-marketinga> (data obrashcheniya: 26.03.2023).
4. Suslova E. I. Natsional'nye ekonomicheskie interesy v kontekste global'nykh vyzovov [Elektronnyi resurs] // Gorizonty gumanitarnogo znaniya. 2022. № 1. S. 16–21. URL <https://journals.mosgu.ru/ggz/article/view/1655> (data obrashcheniya: 07.09.2023). DOI: 10.17805/ggz.2022.1.2
5. Syroizhko V.V., Kul'neva I.I., Shcheblykina N.I. Rol' kontrollinga v sovremennoi sisteme ucheta, kontrolya i upravleniya organizatsiei / V.V. Syroizhko I.I. Kul'neva, N.I. Shcheblykina // Molodoi uchenyi. 2014. №5-1 (08). S. 113-116.

УДК 37.026

## **ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ: СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ**

**Лидинфа Елена Петровна**

кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры профессионального обучения и бизнеса  
Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева,  
г. Орёл, Россия  
ORCID: 0000-0003-4425-6756  
lidinfa2010@yandex.ru

**Аннотация.** Активное развитие современного общества, увеличение использования цифровых форматов взаимодействия организации и развития бизнеса требует изменения современных педагогических подходов и актуализации педагогических приемов при представлении обучающей информации. Применение нетрадиционных способов обучения является приоритетной задачей образовательной организации, целевым ориентиром которой бесспорно признается подготовка конкурентоспособного выпускника для современной экономики, экономики цифрового формата и использования актуальных коммуникативных методов взаимодействия как среди хозяйствующих субъектов, так и специалистов, обладающих специальными отраслевыми знаниями. Одним из направлений развития современных педагогических технологий является использование информационно-коммуникационных технологий при реализации компетентностной модели подготовки выпускника. В научной статье обобщены функции информационно-коммуникационных технологий в образовательном процессе, показано как положительное, так и отрицательное влияние использования информационно-коммуникационных технологий на уровень развития обучающихся.

**Ключевые слова:** информационно-коммуникационные технологии в образовательном процессе, экономика цифрового формата.



## INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES: MODERN ASPECTS OF APPLICATION IN THE EDUCATIONAL PROCESS

**Lidinfа Elena Petrovna**

Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Vocational Training and Business, I. S. Turgenev Orel State University, Orel, Russia

**Annotation.** The active development of modern society, the increase in the use of digital formats of interaction between organizations and business development requires changes in modern pedagogical approaches and the actualization of pedagogical techniques when presenting educational information. The use of non-traditional methods of teaching is a priority task of an educational organization, the target of which is undoubtedly recognized as the preparation of a competitive graduate for the modern economy, the economy of the digital format and the use of relevant communicative methods of interaction both among economic entities and specialists with special industry knowledge. One of the directions of development of modern pedagogical technologies is the use of information and communication technologies in the implementation of the competence model of graduate training. The scientific article summarizes the functions of information and communication technologies in the educational process, shows both the positive and negative impact of the use of information and communication technologies on the level of development of students.

**Keywords:** information and communication technologies in the educational process, digital format economics.

Формирование компетентностной модели выпускников учреждений профессионального образования является одной из основных задач реализации образовательного процесса.

Современная педагогическая наука и практика уделяет достаточно большое внимание не только освоению профессиональных навыков, но и формированию умений будущего специалиста использовать современные информационно-коммуникационные технологии при решении профессиональных задач.

Применение информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) становится приоритетной задачей современной образовательной школы, которая активно рассматривается с позиции включения данного формата

взаимодействия в комплекс инновационных педагогических приемов и использования интерактивных технологий. Правовые аспекты их применения закреплены в ГОСТ Р 52653–2006 «Информационно-коммуникационные технологии в образовании. Термины и определения» [1].

Стоит отметить, что интерактивные технологии – это собирательное название для педагогических методик, которые обеспечивают образовательный эффект, полученный путем реализации образовательной деятельности, включающей обучающую и совместную деятельность по заданным педагогом правилам (организацию процесса обучения).

В современной системе образования активно обсуждаются вопросы создания «оптимальных условий для получения образования» или «формирование образовательно-пространственной среды». Что, несомненно, коррелирует и с вопросами оптимального выбора педагогических приемов при взаимодействии «педагог – обучающийся» и создании оптимальных условий постоянной профессиональной коммуникации, посредством применения информационно-коммуникационных технологий [2,3,4].

Следует отметить, что при рассмотрении педагогических приемов и методов реализации образовательного процесса с целью формирования профессиональных навыков наиболее часто выделяют:

- традиционные способы обучения;
- нетрадиционные способы и методы представления обучающей информации.

Неоспоримо мнение о том, что невозможно определить значимость и актуальность одного из приемов, в связи с чем рекомендуют при организации образовательного процесса использовать их оптимальное сочетание.

Обобщение современных подходов к использованию интерактивных технологий в современном образовании позволило представить основные их характеристики на рисунке 1.

Детальное изучение основных форм реализации интерактивных технологий, также не позволяет поставить под сомнение необходимость активного использования информационно-коммуникационных технологий, которые должны быть органично включены в образовательный процесс.

При этом, на наш взгляд, именно информационно-коммуникационные технологии являются элементом, сопровождающим образовательный процессом, и не могут рассматриваться как отдельная педагогическая технология, прием или метод.

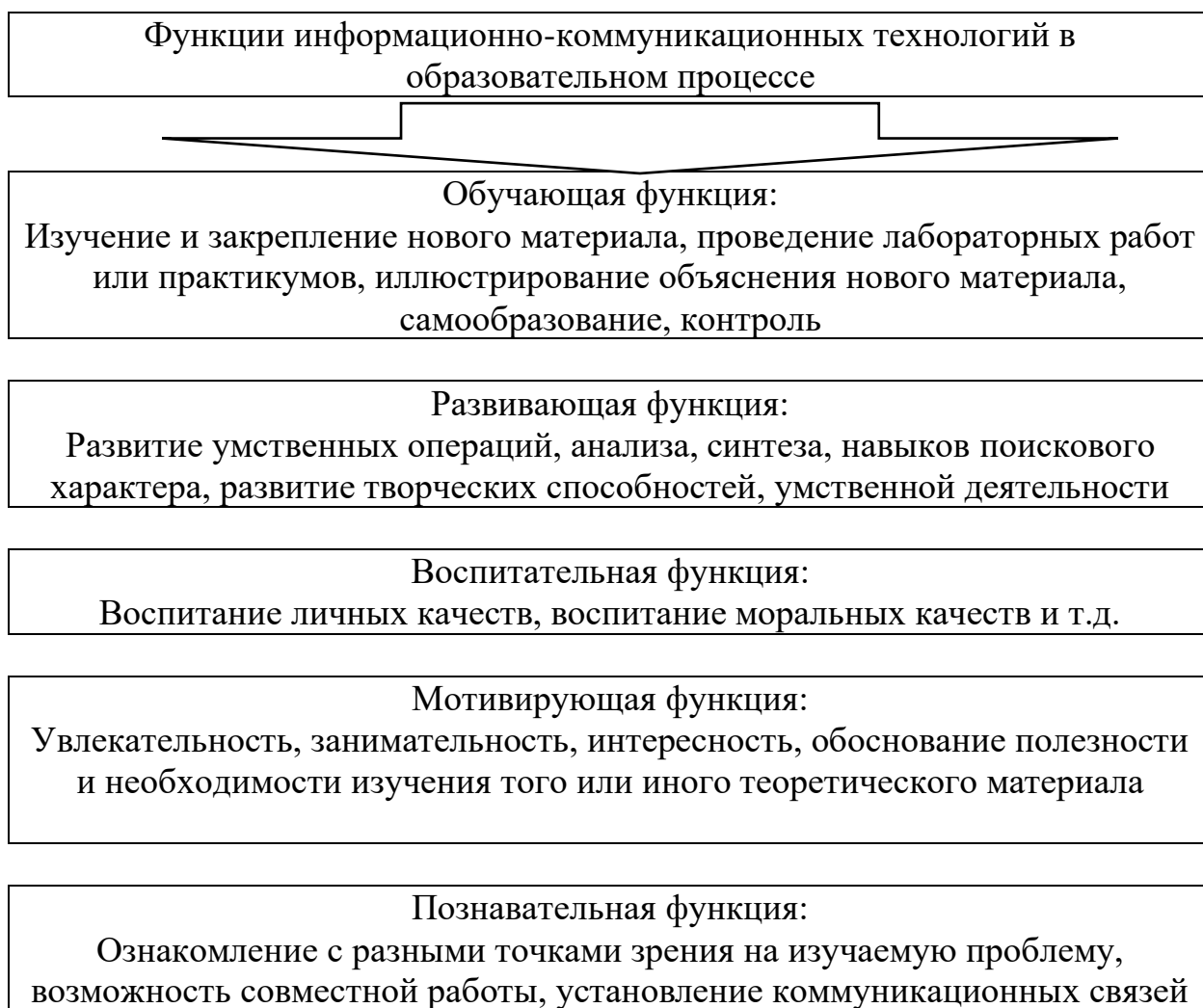


**Рисунок 1 – Современные интерактивные технологии в аспекте формирования профессиональных навыков обучающихся (авторское видение)**

Обобщение теоретических аспектов использования ИКТ позволило выделить их основные функции и представить на рисунке 2.

Принцип «опережающий характер обучения на основе прогноза научно-технического развития» имеет возможность реализовать лишь при условии своевременного получения актуальной информации о развитии отраслей народного хозяйства и введении прогрессивных обучающих методов в образовательный процесс.

Внедрение информационно-коммуникационных технологии в образование стоит рассматривать исключительно как необходимый шаг в развитии современного информационного мира в целом.



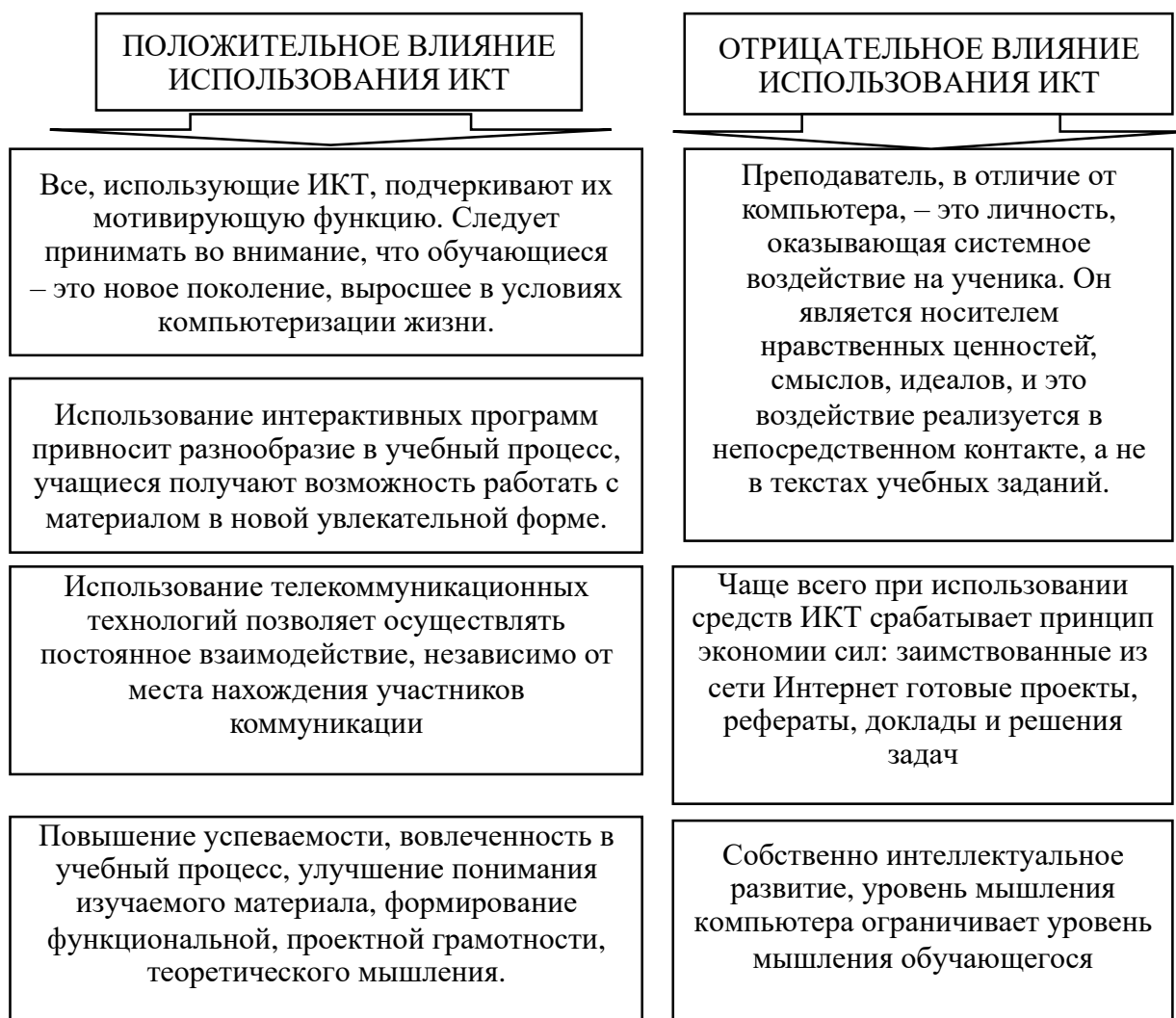
**Рисунок 2 – Функции информационно-коммуникационных технологий в образовательном процессе (авторское видение)**

Стоит отметить, что активное развитие ИКТ в образовательном процессе имеют как положительные, так и отрицательные результаты (рисунок 3).

На основании исследования возможности развития применения информационно-коммуникационных технологий в образовательном процессе следует, что:

одним из условий реализации интерактивных технологий является «применение информационно-коммуникационных средств и других форм наглядности учебного материала», что еще раз подчеркивает значимость их использования в современном образовательном пространстве;

внедрение информационно-коммуникационных технологий в образование стоит рассматривать исключительно как необходимый шаг в развитии современного информационного мира в целом;



**Рисунок 3 – Направления влияния использования информационно-коммуникационных технологий на уровень развития обучающихся (авторское видение)**

применение информационно-коммуникационных технологий становится приоритетной задачей современной образовательной школы, которая активно рассматривается с позиции включения данного формата взаимодействия в комплекс инновационных педагогических приемов и использования интерактивных технологий.

### Список использованных источников

1. ГОСТ Р 52653–2006 «Информационно-коммуникационные технологии в образовании. Термины и определения» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200053103?ysclid=lies5f74ls827260731>(дата обращения 20.08.2023г.)
2. Котик, В.А. Современные инновационные цифровые технологии / В.А. Котик // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://infourok.ru/sovremennye-innovacionnye-igrovie-tehnologii-454839.html> (дата обращения 20.08.2023г.)
3. Лидинфа, Е.П. Цифровые вызовы современности: изменение технологических укладов, особенности развития общественных отношений, трансформация образовательных трендов /С.В. Баранова, М.Ю. Тихонович// Ученые записки Орловского государственного университета. 2022. № 1 (94). С. 219-228 (дата обращения 10.08.2023г.)
4. Тихонов, А. Н. Развитие единой образовательной информационной среды в Российской Федерации / А. Н. Тихонов. Университет управления: практика и анализ. – 2021. – No 4(19). – С. 9–13. (дата обращения 02.08.2023г.)

### References

1. GOST R 52653–2006 «Informacionno-kommunikacionnye tekhnologii v obrazovanii. Terminy i opredeleniya» [Elektronnyj resurs] - Rezhim dostupa: <https://docs.cntd.ru/document/1200053103?ysclid=lies5f74ls827260731>(data obrashcheniya 20.08.2023g.)
2. Kotik, V.A. Sovremennye innovacionnye cifrovye tekhnologii / V.A. Kotik // [Elektronnyj resurs]. - Rezhim dostupa: <https://infourok.ru/sovremennye-innovacionnye-igrovie-tehnologii-454839.html> (data obrashcheniya 20.08.2023g.)
3. Lidinfa, E.P. Cifrovye vyzovy sovremennosti: izmenenie tekhnologicheskikh ukladov, osobennosti razvitiya obshchestvennykh otnoshenij, transformaciya obrazovatel'nyh trendov /S.V. Baranova, M.YU. Tihonovich// Uchenye zapiski Orlovskogo gosudarstvennogo universiteta. 2022. № 1 (94). S. 219-228 (data obrashcheniya 10.08.2023g.)
4. Tihonov, A. N. Razvitie edinoj obrazovatel'noj informacionnoj sredy v Rossijskoj Federacii / A. N. Tihonov. Uni- versitet upravleniya: praktika i analiz. – 2021. – No 4(19). – S. 9–13. (data obrashcheniya 02.08.2023g.)

УДК 658.8

## **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПРИМЕНЕНИЯ КАТЕГОРИЙНОГО МЕРЧАНДАЙЗИНГА В ТОРГОВЛЕ**

**Косарева Ольга Алексеевна**

кандидат технических наук,  
доцент кафедры Коммерции и торгового дела

Университет «Синергия»,

г. Москва, Россия

[oakosareva@mail.ru](mailto:oakosareva@mail.ru)

SPIN-код: 6473-0844

ORCID: 0000-0002-9639-8302

**Аннотация.** В настоящее время практически ни одна торговая организация не обходится без мерчандайзинга. В многочисленных источниках описаны различные виды мерчандайзинга: визуальный; перекрестный; коммуникативный, технический и т.д. Под категориальным мерчандайзингом автор подразумевает работу с товарами различных производителей в одной товарной категории и по единому плану выкладки. Причем при его использовании мерчандайзер может взаимодействовать с несколькими производителями или дистрибьюторами (которые по сути являются конкурентами), выступая посредником между торговой организацией и производителем, организуя грамотную выкладку товара в соответствии с предварительной договоренностью между сторонами.

**Ключевые слова:** мерчандайзинг, категориальный мерчандайзинг, товарная категория, выкладка.

## **CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF THE USE OF CATEGORICAL MERCHANDISING IN TRADE**

**Kosareva Olga Alekseevna**

Candidate of Technical Sciences,

Associate Professor of the Department of Commerce and Trade

Synergy University,

Moscow, Russia

**Annotation.** Currently, almost no trade organization can do without merchandising. Various types of merchandising are described in numerous sources: visual; cross; communicative, technical, etc. By categorical merchandising, the author means working with goods from different manufacturers in the same product category and according to a single layout plan. Moreover, when using it, the merchandiser can interact with several manufacturers or distributors (who are essentially competitors), acting as an intermediary between the trade organization and the manufacturer, organizing a competent display of goods in accordance with a preliminary agreement between the parties.

**Keywords:** merchandising, categorical merchandising, product category, layout.

Розничная торговля всегда связана с необходимостью формирования ассортимента на основе объединения обладающих схожими свойствами или способствующих продаже друг друга товаров в отдельные товарные категории. Для магазина или торговой сети этот вопрос связан с эффективностью использования торговых площадей, повысить которую возможно лишь на основе рационального размещения товарных категорий и оптимального управления полочным пространством.

Технологии с применением системы мерчандайзинга позволяют гораздо эффективнее осуществлять продвижение товаров до покупателей, сокращать затраты трудовых, финансовых и материальных ресурсов в торговле.

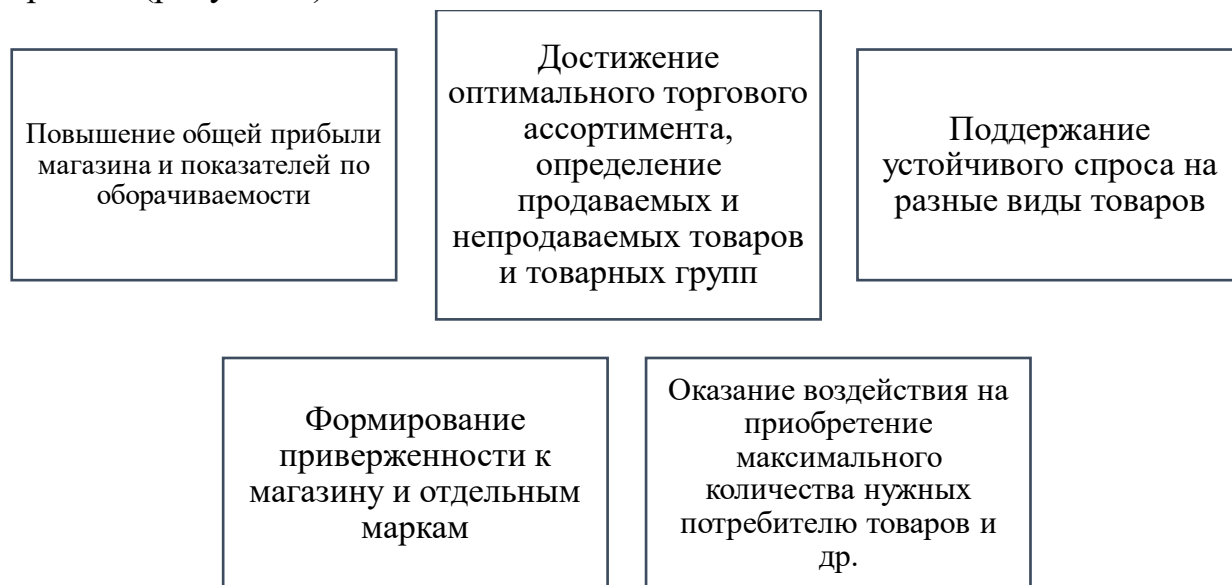
Как наука и практика, мерчандайзинг — это микс торгового маркетинга, психологии, поведения потребителей, основ проектирования торговых организаций и др. Ловушки, хитрости мерчандайзинга помогают увеличить средний чек и, соответственно, выручку. Ошибочно думать, что мерчандайзинг сводится в выкладке (как многие и полагают). Правильно организованный мерчандайзинг должен начинаться на стадии проектирования предприятия и заканчиваться выходом покупателя из магазина с покупками, в том числе, незапланированными.

В подходах мерчандайзинга есть правила, законы, основанные, преимущественно, на психологии. Именно приемы присущие мерчандайзингу, образуют канал невербальной коммуникации. От рационального применения инструментов мерчандайзинга, обуславливающих существенные конкурентные преимущества, зависит конечный результат деятельности розничной торговой организации.

В целом, для формирования желания потребителей приобрести товары важны 3 составляющие: запас; расположение; представление.



Необходимо обратить внимание на главные задачи мерчандайзинга в торговле (рисунок 1):



**Рисунок 1 - Главные задачи мерчандайзинга в торговле**

В условиях постоянного появления новых категорий товаров, брендов или отдельных продуктов, принцип и форма их визуального представления в розничном торговом пространстве имеет ключевое значение как для производителей товаров и услуг, так и для самих продавцов [2].

Не следует забывать о вероятном столкновении интересов производителя (поставщика) и розничного продавца. Производитель (поставщик) заинтересован в сбыте продукции своей марки, тогда как розничный продавец стремится к росту общего объема продаж.<sup>13</sup> Правильное взаимодействие розничного продавца и производителя (поставщика) состоит в том, чтобы наметить общие цели и задачи, реализация которых была бы взаимно выгодна сторонам.

Существует разница в целях мерчандайзинга поставщика и магазина. Результат мерчандайзинга поставщика – стимулирование желания потребителей выбрать и купить товар конкретной марки. Магазин заинтересован в увеличении общей выручки, поэтому торговцу важно, чтобы все товары смотрелись красиво или, по крайней мере, достойно [1].

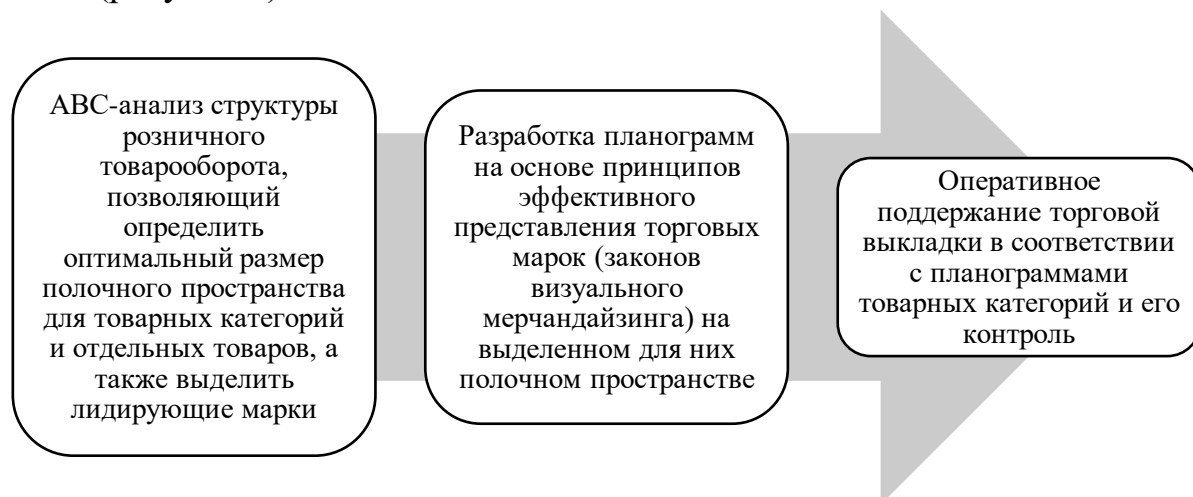
В настоящее время представлять товары можно, используя следующие типы выкладки: вертикальную по типу товара, горизонтальную по типу товара, вертикальную по типу упаковки, вертикальные корпоративные блоки поставщиков (корпоративную выкладку).

Последний тип выкладки принято считать категорийным подходом к мерчандайзингу [2].

Блочная выкладка товаров или выкладка корпоративным блоком является одним из популярных вариантов размещения товара, базируется на принадлежности такого товара к определенному бренду или торговой марке.

Из названия рассматриваемого вида мерчандайзинга понятно, что внимание уделяется не бренду, а определенной категории товара. Например, подход часто используют применительно к отделам с молочной продукцией, напитками и т.д. В его основе лежит категорийный менеджмент, который предполагает управление категорией как отдельным бизнесом. Этот вид мерчандайзинга нацелен на работу специалиста с одной категорией или в одном отделе сразу с несколькими брендами.

Реализация категорийного мерчандайзинга включает в себя следующие этапы (рисунок 2):



**Рисунок 2 - Этапы реализации категорийного мерчандайзинга (составлено на основе [3])**

Такой документ, как планограмма, по которому производят выкладку, дает представление о рациональном или нерациональном использовании пространства на полках. При внедрении этой практики производители получают гарантию соблюдения планограмм, которые зафиксированы в договоре.

Как ни банально, но главная ошибка в любом процессе, в том числе и в категорийном мерчандайзинге, заключается в его неправильной реализации. Это одна из важных причин контролировать качество выкладки товаров в магазинах.

Отметим некоторые ситуации, которые впоследствии могут привести к потере прибыли:

1. Несоответствие расположения товаров в планеграмме: ассортимент в магазине отличается от того, который назначен категорийным менеджером в офисе. То есть на полке в магазине есть товар, который не должен продаваться в этом магазине, или не соблюдается количество граней;

2. Разместить все товары на полке невозможно: становится проблематично пополнять полку, когда на ней «застаиваются» непопулярные товары.

3. Медленное решение проблем с пополнением товаров в торговом зале. Так, отсутствие четко налаженной связи между магазином и центральным офисом замедляет принятие решений об исключении непопулярного товара из ассортимента или расширении категории, что сильно влияет на оборачиваемость денежных средств.

Офисные сотрудники могут просто не знать о причинах снижения продаж в той или иной категории, если запросы из магазина о проблемах с соблюдением планеграмм и нехватке товаров теряются в существующих каналах связи. В результате категорийные менеджеры удаляют из ассортимента товары, о которых они просто получили неверные данные и статистику продаж. Например, когда товар даже не дошел до полки, «зависнув» на складе магазина или распределительного центра. Возникновение вышеперечисленных ситуаций может привести к снижению товарооборота, потере продаж, а отсутствие товара на полке не лучшим образом сказывается на лояльности покупателей.

Обычно процесс работы с ассортиментом начинается с анализа и подбора оптимальных товаров, после чего вводятся и сокращаются позиции. Товары оптимального ассортимента включаются в планеграмму и после ее утверждения доставляются в магазин. Для того, чтобы сделать выводы об эффективности и рентабельности товара на полке, он должен быть представлен в торговом зале на своем месте в течение некоторого времени.

Для эффективности и рациональности категорийного мерчендайзинга необходимо соблюдать следующую последовательность:

- центральный офис определяет бизнес-цели и принимает стратегически важные решения → категорийный менеджер продлевает огромную работу по подбору наилучшего ассортимента → мерчендайзер создает планеграмму расстановки товаров таким образом, чтобы магазин реализовывал все ранее принятые решения.

Среди поставщиков нередко возникает «нездоровая» конкуренция: они борются друг с другом, занимают места конкурентов на полке,

договариваются с конкретными магазинами о выгодных условиях выкладки. Категорийный мерчандайзинг помогает нивелировать такую конкуренцию [3].

Итак, в рамках организации категорийного мерчандайзинга согласуются интересы сразу нескольких поставщиков товаров и торговой сети. Максимальный экономический эффект при проведении мероприятий категорийного мерчандайзинга достигается при работе с товарами с невысокой степенью потребительской вовлеченностью, что справедливо для большинства товаров повседневного спроса.

При этом важен систематический контроль, который должен осуществляться как со стороны магазина, так и со стороны поставщика. Ошибочно полагать, что категорийный мерчандайзинг может стать «панацеей», когда у торговой организации возникают какие-либо проблемы с продажами. Необходимо использовать комплексный подход и выявлять возможные причины возникших проблем.

#### **Список использованных источников**

1. Канаян К., Канаян Р. Мерчандайзинг. URL: [http://old.kanayan.biz/assets/books/Merchandising-Kira-and-Ruben-Kanayan-part-1\\_1.pdf](http://old.kanayan.biz/assets/books/Merchandising-Kira-and-Ruben-Kanayan-part-1_1.pdf) (дата обращения 02.08.2023).
2. Мерчандайзинг категорий – нужно ли это нашим магазинам? URL: <https://www.src-master.ru/article22317.html> (дата обращения 06.08.2023)
3. Категорийный мерчандайзинг. URL: <https://aroundgroup.ru/upravlenie-polevim-personalom-kompanii/kategoriynyy-merchandayzing/>(дата обращения 05.08.2023)
4. Категорийный мерчандайзинг. URL: <https://leaderteam.ru/merchandizg/kategoriynyj-merchandajzing> (дата обращения 05.08.2023)

#### **References**

1. Kanayan K., Kanayan R. Merchandajzing. URL: [http://old.kanayan.biz/assets/books/Merchandising-Kira-and-Ruben-Kanayan-part-1\\_1.pdf](http://old.kanayan.biz/assets/books/Merchandising-Kira-and-Ruben-Kanayan-part-1_1.pdf) (data obrashcheniya 02.08.2023)
2. Merchendajzing kategorij – nuzhno li eto nashim magazinam? URL: <https://www.src-master.ru/article22317.html> (data obrashcheniya 06.08.2023)
3. Kategorijnyj merchandajzing. URL: <https://aroundgroup.ru/upravlenie-polevim-personalom-kompanii/kategoriynyy-merchandayzing/>(data obrashcheniya 05.08.2023)
4. Kategorijnyj merchandajzing. URL: <https://leaderteam.ru/merchandizg/kategoriynyj-merchandajzing> (data obrashcheniya 05.08.2023)

УДК 331.108.26

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МОТИВАЦИОННЫХ  
ИНСТРУМЕНТОВ ПО ЭТАПАМ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Нургалиева С.Ж.**

кандидат экономических наук,  
корпоративный секретарь  
НАО «Павлодарский государственный  
педагогический университет  
им. Әлкей Марғұлан»,  
г. Павлодар, Казахстан  
n\_saltanat\_zh@mail.ru

**Арынова З.А.**

кандидат экономических наук, профессор  
кафедры «Бизнес и управление»  
Инновационный Евразийский университет  
г. Павлодар, Казахстан  
zaryn24@mail.ru

**Хусаинова Ж.С.**

Декан экономического факультета,  
НАО «Карагандинский университет  
им. Академика Е.А.Букетова»,  
г. Караганда, Казахстан  
dekanat-econom-ksu@mail.ru

**Ныгманов Б.**

магистрант,  
НАО «Карагандинский университет  
им. Академика Е.А.Букетова»,  
г. Караганда, Казахстан  
bektas@appak.com

**Аннотация.** Статья посвящена рассмотрению практических аспектов управления мотивационными инструментами, которые в последние годы получили бурное развитие. Проведен анализ эффективности управления мотивационными инструментами в разрезе основных этапов управления персоналом организации

**Ключевые слова:** мотивация, мотивационные инструменты, стимулирование, управление персоналом.

**ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF MOTIVATIONAL INSTRUMENTS BY STAGES OF THE ORGANIZATION'S PERSONNEL MANAGEMENT PROCESS**

**Nurgalieva S.Zh.**

Candidate of Economic Sciences,  
corporate secretary  
NJSC "Pavlodar State  
Pedagogical University  
them. Alkey Margulan",  
Pavlodar, Kazakhstan

**Arynova Z.A.**

Candidate of Economic Sciences, Professor  
Department of Business and Management  
Innovative University of Eurasia  
Pavlodar, Kazakhstan

**Khusainova Zh.S.**

Dean of the Faculty of Economics,  
NJSC "Karaganda University"  
them. Academician E.A. Buketov",  
Karaganda, Kazakhstan  
dekanat-econom-ksu@mail.ru

**Nygmanov B.**

master's student,  
NJSC "Karaganda University"  
them. Academician E.A. Buketov",  
Karaganda, Kazakhstan

**Annotation.** The article is devoted to the consideration of practical aspects of managing motivational tools, which have undergone rapid development in recent years. An analysis of the effectiveness of management of motivational tools was

carried out in the context of the main stages of personnel management of the organization

**Keywords:** motivation, motivational tools, incentives, personnel management.

Personnel management is a system of interrelated organizational, economic and social measures to create conditions for the normal functioning, development and effective use of the potential of the workforce at the organizational level. [1]

Personnel management takes the form of a continuous process aimed at deliberately changing the motivation of employees in order to get the most out of them and, consequently, achieve high final results in the activities of companies. [2]

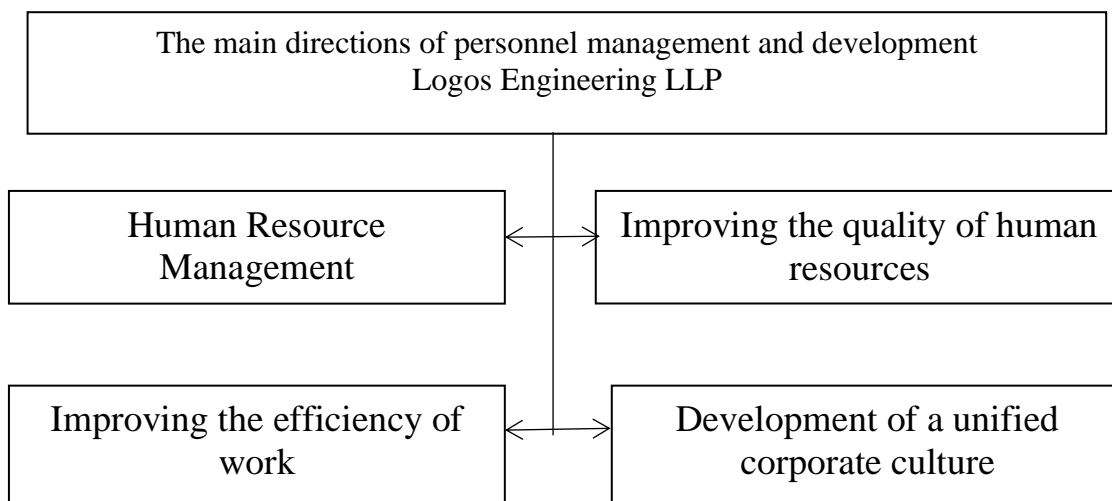
Personnel management is a diverse activity of special functional services of the organization and line managers of the relevant production units, aiming to form a personality with high responsibility, collectivist psychology, high qualifications, a developed sense of the owner of the enterprise. [3]

Technologies for managing motivational tools in the personnel management system have been rapidly developed in recent years. At the same time, not all organizations have time to adapt them to the conditions of their life. The successful development and functioning of organizations is largely determined by how effectively personnel management is carried out in them. The development of theoretical patterns and prerequisites that determine the ways of formation and development of the organization's personnel is of great scientific and practical interest.

Practical aspects of managing motivational tools for employees of the organization in the context of the main stages of the personnel management process are considered on the example of Logos Engineering LLP, whose main activity is the production of PU pipes, pipeline fittings, polyethylene fittings.

The administration has its subject and object. The control subject (director of Logos Engineering LLP) carries out management functions, directing their impact on the control object, which acts as the staff. Being an open system, the enterprise has a parameter of the external environment, such as input, which affects the state of the system, namely information: laws and regulations of the Republic of Kazakhstan, the costs of organizational activities; capital; personnel (personnel).

The human resource management and development at Logos Engineering LLP is carried out in the following areas, summarized in Figure 1.



**Fig. 1. The main directions of management and staff development of Logos Engineering LLP**

Consequently, they are assigned the following personnel management functions: organization, planning, coordination, motivation and control.

Therefore, the function of the organization is to divide the work and functions according to the goals realized and the degree of their importance.

The planning function is the way management provides a unified direction of the efforts of all team members to achieve the mission.

The coordination function consists in that, with the help of information about the status and changes in both the external and internal environment of the organization, the head of the enterprise has the ability to coordinate the current and future activities of the subordinate team of the organization. [4]

The motivation function involves identifying the inclinations and interests of an employee, taking into account his personal and professional skills, determining opportunities and motivational alternatives in the team and for a particular person, influencing the interests of participants in the work process in a certain way to achieve the best results of the activity.

The control function is a process by which the heads of structural divisions receive information about the real state of affairs about the implementation of the plan and the solution of tasks. [5]

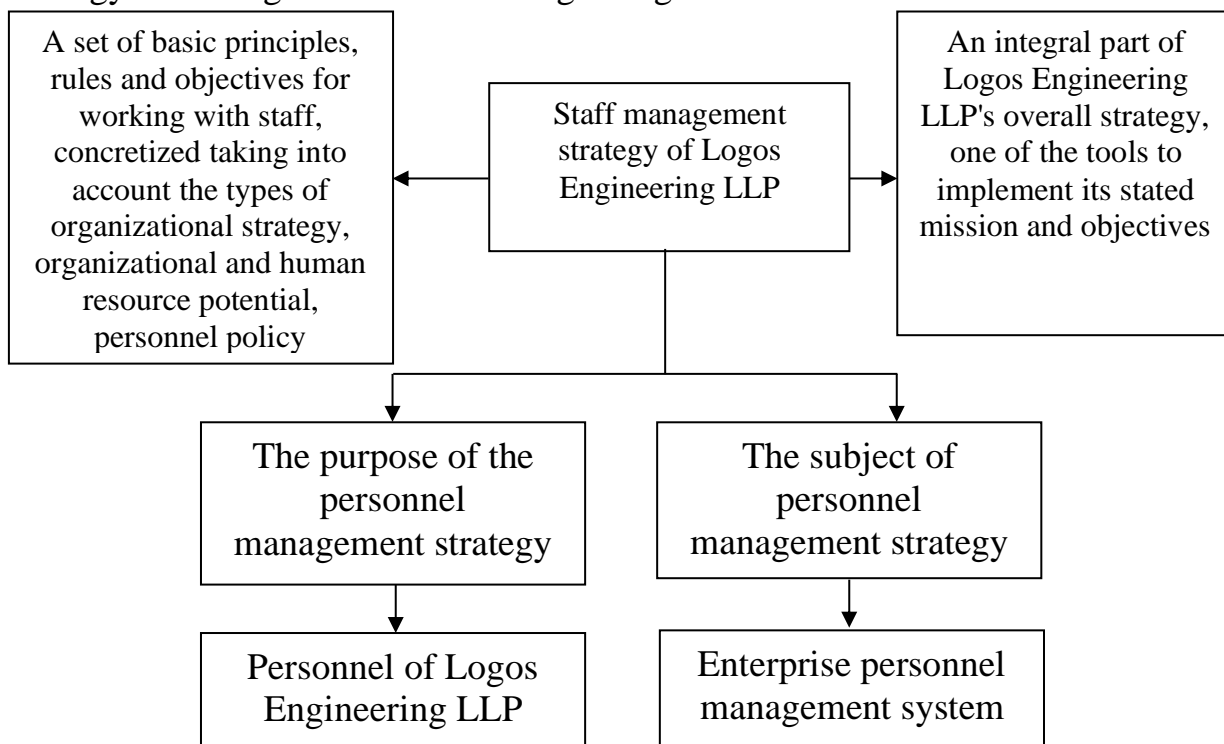
The final control is carried out directly by the director of Logos Engineering LLP and the founders of the company, as a result of which incentive measures or demanding nature are taken in relation to the employees of the company.

The human resource strategy is a specific set of basic principles, rules and objectives for working with staff, specified taking into account the types of organizational strategy, organizational and human resource potential, as well as the type of personnel policy.



The personnel strategy of the staff is an integral part of the overall strategy of Logos Engineering LLP and serves as one of the tools for the implementation of the mission and objectives declared by him.

The human resource management system mainly provides the formation of a human resource management strategy that takes into account the development strategy of the organization according to Figure 2.



**Fig. 2. Subjects and objects of the personnel management strategy**

The subject of the company's personnel strategy is the company's personnel management system, which consists of personnel management services of independent structural divisions of the organization, united on the principle of functional and methodological subordination, and line managers at all hierarchical levels of management.

The personnel management system of Logos Engineering LLP is a system in which the personnel management functions are implemented. It includes a linear management subsystem, as well as a series of functional subsystems specialized in performing homogeneous functions.

The linear management subsystem controls the organization as a whole, the management of individual functional and production units. The functions of this subsystem are performed by: the head of the organization, his deputies, the heads of the functional and production units, their deputies, teachers.

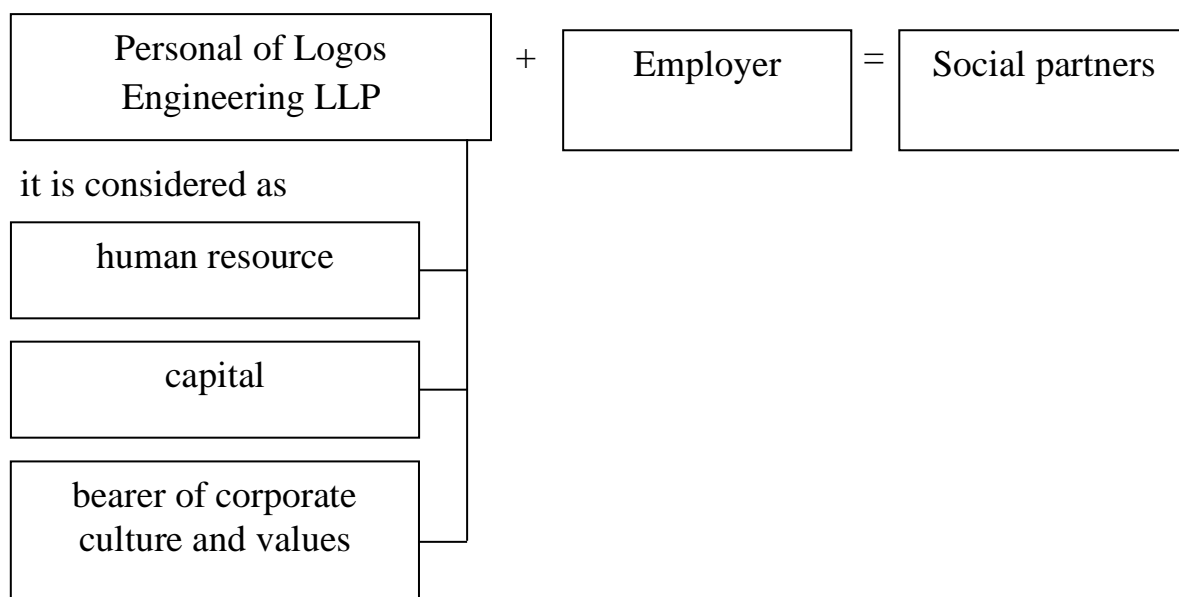
The functional subsystems combine homogeneous functions and similar content in the most important areas of work with staff. The bearers of the functions

of these subsystems are the separate functional subdivisions and officials - the heads of these subdivisions, their deputies, specialists, other employees.

Personnel management at Logos Engineering LLP, within the limits of the powers granted to it, is performed by a personnel manager who:

- develops plans for the development of the company's staff according to the need;
- analyzes the effectiveness of employee activities;
- carries out the necessary measures to strengthen labor discipline, labor organization and safety;
- provides safe and healthy working conditions for employees;
- carries out personnel selection and makes proposals on the appointment of employees, on their dismissal from office, encouragement, bringing perpetrators to disciplinary and material responsibility, coordinates the admission and dismissal of employees and workers.

The HR strategy of the company is based on the following basic principles shared by all subjects of the organization as an organizational system in accordance with Figure 3.



**Fig. 3. The relationship between Logos Engineering LLP staff and the employer**

Within the framework of this system, LLP "Logos Engineering" considers the staff as a human resource capable of providing the company with competitive advantages and achieving leadership positions, provided that its optimal use, development and quality are planned and guaranteed.

The personnel management of Logos Engineering LLP is based primarily on the predominance of economic and socio-psychological methods and represents one of the most important managerial functions of the organization at all hierarchical levels of management. At the same time, the line management delegates certain powers to the personnel management services in the field of organizing work with personnel, reserving the right to make decisions within the established competence.

The company's personnel is considered as capital acquired in the course of competition, and personnel costs are considered as long-term investments in the development of the organization.

The staff of Logos Engineering LLP is a bearer of its corporate culture and values, contributes greatly to the creation of a positive generalized image of the organization, contributing to the creation of potential, identification and maintenance of an atmosphere of trust, acceptance and "goodwill" of society to the activities of the organization at the regional, state and international levels.

Logos Engineering LLP as an employer and the staff act as social partners who share production objectives, methods and achievements determined by the company's strategy and policy. The company provides its staff with the satisfaction of social, spiritual and material needs according to the contribution of each employee to the achievement of the goals and objectives of the company.

The company focuses on establishing long-term labor relations with each employee, based on compliance with the requirements of labor legislation and allowing the employee to fully realize the existing level of professional competence, as well as improve it in areas determined by the needs of the organization and the employee's official level of competence.

The general objective of implementing Logos Engineering LLP's personnel strategy is to guarantee the quality of its personnel at the level that allows the most effective implementation of the organization's strategic goals and objectives at each stage of its activities. Ensuring the quality of the staff is understood as the greatest achievement of compliance of its qualitative and quantitative characteristics with the current and future needs of the organization.

The implementation of the organization's HR strategy involves two stages, each of which is characterized by setting and implementing its own group of goals in accordance with Table 1.

**Table 1 - Goals and objectives of the implementation of the personnel management strategy of Logos Engineering LLP**

Stages of implementation	Goal	Tasks
The first stage	Ensuring the economic efficiency of the company's personnel management	Ensuring an optimal state between the result of the work performed by a particular employee and the costs of the organization associated with the performance of this work
		Training and accounting of long-term components that determine the level of efficiency of personnel management, such as staff stability and flexibility
The second stage	Ensuring the social efficiency of the company's personnel management	Identification, accounting and use of differentiated individual needs and expectations of employees in personnel management
		Formation of collective interests based on their individual needs

Source: compiled by the authors according to Logos Engineering LLP

At the first stage, the main objective of the implementation of the human resources strategy is to ensure the economic efficiency of the company's personnel management. To achieve this goal, the following tasks are the most characteristic:

1) to ensure an optimal state between the result of the work performed by a particular employee and the costs of the organization associated with the performance of this work.

This includes the organization and improvement of forms and methods of fair and accurate accounting of the quantity and quality of each employee's work, as well as the costs of the organization for the maintenance of personnel and the guarantee of their activities, and, in addition, the development of mechanisms to regulate the relationship between these two components, depending on the level of success of the organization.

2) Training and accounting of long-term components that determine the level of efficiency of personnel management, such as staff stability and flexibility.

At the second stage, the main goal of the HR strategy is to ensure the social efficiency of the company's personnel management.

The main objectives of this stage are:

- identification, accounting and use of differentiated individual needs and expectations of employees in personnel management;
- formation of collective interests based on their individual needs.

It should be noted that Logos Engineering LLP has management methods such as planning performance indicators and profit indicators, requirements for employees in an orderly and administrative manner. For the effective organization

of the workers' work and the formation of an optimal model of organizational culture at Logos Engineering LLP, incentives and incentives are also applied.

Logos Engineering LLP applies effective types of administrative actions. The basis for such a conclusion was the presence of clear orders from the organization's management, indicating the status of the problem, activities, resources and responsible people (for example, internal orders and orders for the company on carrying out measures to prepare for the act of checking workplaces with the appointment of those responsible for each division).

However, in the process of analyzing the impact of administrative methods, a weak application of the control system for the execution of documents in organizations was revealed, which leads to the inefficiency of some administrative influences (for example, the order on the mandatory availability of special literature in the commercial department was only partially fulfilled, since the necessary information was received mainly from the Internet).

However, in the process of analyzing the impact of administrative methods, a weak application of the document processing control system in organizations was revealed, which leads to the inefficiency of some administrative influences (for example, the order on the mandatory availability of specialized literature in the commercial department was only partially fulfilled, since the necessary information was obtained mainly from the Internet).

The decision on recruitment, personnel changes and personnel planning is made by the head of the enterprise on the recommendations of the heads of structural divisions. Due to the fact that the head of the enterprise has too many responsibilities, the issue of personnel organization is not seriously worked out, and this negatively affects both the situation of behavior within the organization and the overall results of enterprise management. However, among the positive aspects, it can be noted that the company conducts professional development activities for employees of the commercial department.

Of particular importance for the fulfillment of the tasks faced by the administration of Logos Engineering LLP is social competence, which means the ability to communicate, cooperate, resolve conflicts, in general, the ability to lead employees. According to this, the concept of social qualification can also include skills and qualities such as contact, the ability to negotiate, achieve goals, the ability to adapt, learn, personal initiative, the willingness to take responsibility, etc.

Thus, during the analysis, it was possible to identify the following areas for improving personnel management in Logos Engineering LLP:

- 1) Improvement of the personnel adaptation procedure.
- 2) Improving the organization of staff placement.

- 3) Improvement of motivation and stimulation of labor.
- 4) Introduction of more effective teaching methods, such as trainings.
- 5) Organization of personnel certification once a year.
- 6) Organization of control over the activities of employees, tightening of discipline in order to reduce the loss of working time.
- 7) Optimize training costs by generating training needs and monitoring the quality of training.
- 8) Organize proper planning of personnel needs and methods of selecting applicants for vacant positions.
- 9) To raise awareness of the organization's employees.

#### **Список использованных источников**

- 1 Костенко Эволюция теории и практики управления персоналом//TERRA ECONOMICUS 2013 Том 11 № 4 Часть 2
- 2 Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 2005. — 720 с.
- 3 Маслова В. М. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. — М.: Юрайт. 2019. 432 с.
- 4 Герчикова И.Н. Менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 2000. — 321 с.
- 5 Мешолам И., Бэйрд Л. Человеческие ресурсы управления – М.: Гардарики, 2019 – 415 с.

#### **References**

- 1 Kostenko Evolution of the theory and practice of personnel management//TERRA ECONOMICUS 2013 Volume 11 No. 4 Part 2 (In Russ.).
- 2 Egorshin A.P. Personnel management. - N.Novgorod: NIMBUS, 2005. — 720 p. (In Russ.).
- 3 Maslova V. M. Personnel management. Textbook and workshop for SPO. — М.: Yurayt. 2019. 432 p (In Russ.).
- 4 Gerchikova I.N. Management. — М.: UNITY, 2000. — 321 p. (In Russ.).
- 5 Mesholam I., Baird L. Human resources management – М.: Gardariki, 2019 – 415 p. (In Russ.).

УДК 331.108

## О НЕКОТОРЫХ АСПЕКТАХ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

**Дульзон Светлана Владимировна**

кандидат экономических наук, доцент,  
ученый секретарь ВНИОПТУСХ –  
филиал ФГБНУ ФНЦ ВНИИЭСХ,

г. Москва, Россия

dulzon2006@mail.ru

ORCID: 0000-0003-2591-6915

**Аннотация.** В статье представлен обзор отдельных вопросов, касающихся подготовки кадров для сельхозтоваропроизводителей. В частности, показывается существующая потребность в сельскохозяйственных работниках, ежегодное количество подготовленных специалистов и определены основные направления улучшения обеспечения квалифицированными специалистами предприятий сельского хозяйства.

**Ключевые слова:** подготовка кадров, кадровое обеспечение, потребность в рабочей силе, профстандарты, сельское хозяйство.

## ON SOME ASPECTS OF STAFF TRAINING FOR AGRICULTURE IN MODERN CONDITIONS

**Dulzon Svetlana Vladimirovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
scientific secretary of VNIOPUTUSH -

branch of FGBNU FNTs VNIIESKH,

Moscow, Russia

**Annotation.** The article provides an overview of certain issues related to training for agricultural producers. In particular, the existing need for agricultural workers, the annual number of trained specialists are shown and the main directions for improving the provision of qualified specialists to agricultural enterprises are determined.

**Keywords:** personnel training, staffing, labor requirements, professional standards, agriculture.

Подготовка кадров – это вопрос, который актуален в нашей стране на протяжении уже нескольких десятков лет. Министр по промышленности и агропромышленному комплексу Евразийской экономической комиссии А. Камалян на торжественном мероприятии, посвященном 110-летию Воронежского государственного аграрного университета имени императора Петра I, в 2022 г. акцентировал внимание на то, что качественное аграрное образование это основа объединения и повышения результативности использования научно-технологического и кадрового потенциала, так как сельское хозяйство чувствительно к появлению новых технологий, которые меняют весь цикл производства [1].

Президент России Владимир Путин в послании Федеральному собранию 2023 г. обозначил цель по подготовке кадров для различных отраслей экономики. «Задача конкретная - за ближайшие пять лет подготовить порядка миллиона специалистов рабочих профессий для электронной промышленности, индустрии робототехники, машиностроения, металлургии, фармацевтики, сельского хозяйства и ОПК, строительства, транспорта, атомной и других отраслей, ключевых для обеспечения безопасности, суверенитета и конкурентоспособности России» [2].

Как известно, подготовку специалистов в России обеспечивает среднее профессиональное и высшее образование. Кроме того, существует система дополнительного профессионального образования, включающая повышение квалификации и переподготовку со сменой специальности.

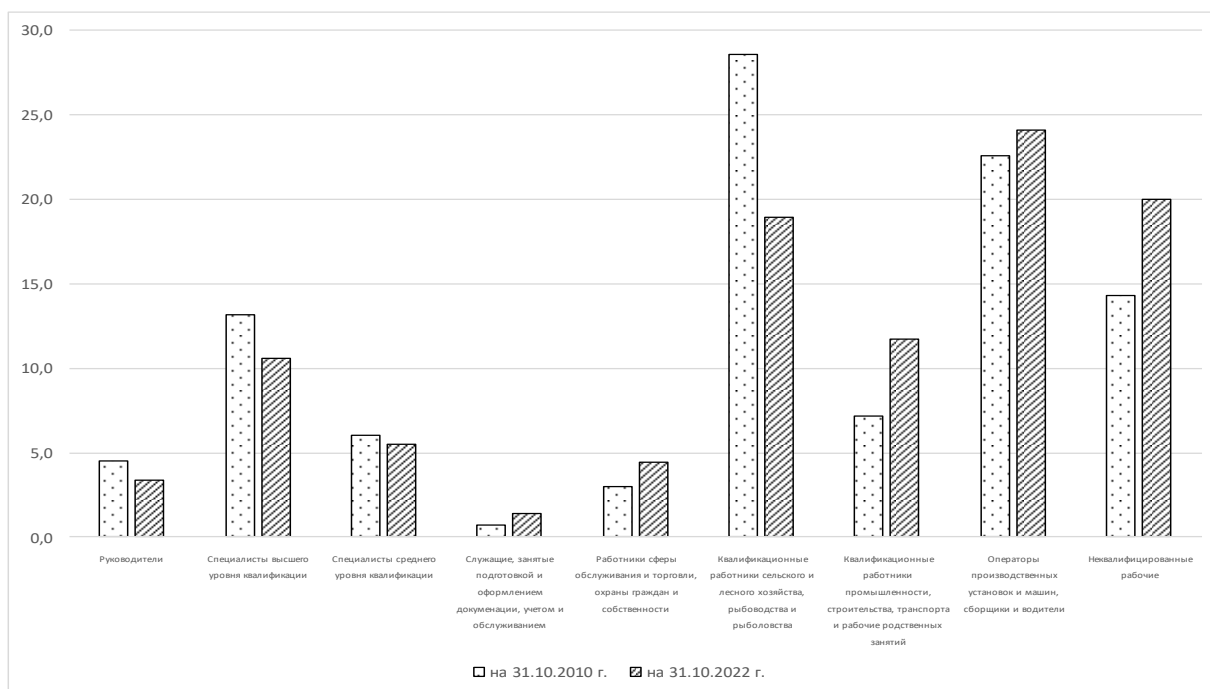
12 мая 2023 г. Президент России В.В. Путин подписал Указ «О некоторых вопросах совершенствования системы высшего образования», предусматривающий реализацию пилотного проекта по изменению уровней профессионального образования. А именно - пилотный проект предусматривает: а) установление следующих уровней высшего образования (базовое высшее образование и специализированное высшее образование); б) установление уровня профессионального образования – аспирантура; в) реализацию на уровне специализированного высшего образования программ магистратуры, программ ординатуры и программ ассистентуры-стажировки) [3]. Среди шести пилотных ВУЗов нет сельскохозяйственных. Однако кадровый вопрос остается одним из важнейших и остро стоящих перед российским сельским хозяйством как в целом, так и отдельно взятого региона, территории и товаропроизводителя (работодателя).

Наибольшую долю в общей потребности в настоящее время занимают квалифицированные работники, которые представлены здесь в качестве работников плодоводства, полеводства, животноводства и прочих смешанных отраслей сельского хозяйства (рисунок 1).

В систему современного аграрного образования России, по данным Минсельхоза, входят 54 высших учебных заведения (в т.ч. 31 университет и 23 академии), 24 учреждений дополнительного профессионального



образования и 6 учебно-опытных хозяйств. На сегодняшний день подготовка кадров для сельскохозяйственной отрасли ведется по 70 направлениям и более 120 специальностям (бакалавриата и магистратуры).



Источник: по данным стат. бюллетеня «О численности и потребности организаций в работниках по профессиональным группам» за соответствующие годы

**Рисунок 1 - Потребность в работниках для замещения вакантных рабочих мест в сельском, лесном хозяйстве, охоте, рыболовстве и рыбоводстве, в %**

Говоря о структуре подготовки специалистов, необходимо констатировать, что макроэкономические изменения в виде демографического кризиса, изменения потребностей агропромышленного комплекса, а также конъюнктура рынка образовательных услуг привели к появлению тенденции на сокращение приема, в том числе на бюджетной основе обучения, сокращения контингента студентов в целом.

Следует отметить, что численность подготовленных молодых специалистов в аграрных ВУЗах России снижается. Так, если в 2015 г. выпущено 97218 молодых специалистов, то в 2020 г. – 56264 человека, а в 2021 г. – 50258 человек [4, с. 119]. По данным федерального статистического наблюдения, в 2022 г. выпуск специалистов составил: по программам высшего образования (бакалавриат, магистратура, специалитет) – 40,3 тыс. человек, в том числе 21,1 тыс. человек – очно; по программам среднего профессионального образования – 6,1 тыс. человек, в том числе 5,1 тыс. человек – очно.

При этом в сельскохозяйственные организации, профильные научные институты и предприятия смежных отраслей из общего числа специалистов, прошедших обучение в сельскохозяйственных учебных заведениях, трудоустраиваются лишь 57-60% выпускников. По отдельным регионам и специальностям процент трудоустройства может быть еще ниже. К примеру, 48% выпускников ФГБОУ ВО Пензенского ГАУ 2021 г. трудоустроились в сфере сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности и 12,2% – в другие организации, не относящиеся к сфере сельского хозяйства [5, с. 59]. Из общего числа выпускников ФГБОУ ВО Ижевской ГСХА, обучавшихся за счет средств федерального бюджета трудоустроено в организации агропромышленного комплекса и связанных с сельским хозяйством отраслей 61,26% [6, с.17]. В 2021 году в ФГБОУ ВО «Оренбургским ГАУ» выпущено 413 человек, из них трудоустроено – 74,3%. [7, с.20].

В предыдущих исследованиях [8,9,10] нами рассматривались и комплекс проблем, касающихся подготовки кадров для сельхозпредприятий, и социально-экономическая группа факторов, влияющих на кадровое обеспечение сельского хозяйства. В частности, анализ заработной платы сельскохозяйственных работников очередной раз подтвердил необоснованно низкий ее уровень. Также в ходе изучения мероприятий по закреплению кадров в сельском хозяйстве установлено, что в настоящее время они сводятся к выплате «подъемных» и ежемесячных доплат к заработной плате в течение трёх лет. Однако их эффективность и положительное влияние на закрепление сельскохозяйственных кадров в производстве в последующем не подтверждено.

С начала 2016 года и по настоящее время для сельского хозяйства утверждены 23 профстандарта [11], которые заставляют вносить существенные коррективы в функциональную и профессионально-квалификационную структуру кадров организаций отрасли. По нашему мнению, большинство из них уже необходимо корректировать с целью актуализации их применения при реализации проектно-цифрового подхода.

Как заявляют разработчики Атласа новых профессий, к 2030 году в сельском хозяйстве появятся 6 совершенно новых профессий: агроном-экономист, сельскохозяйственный эколог, оператор автоматизированной сельхозтехники, сити-фермер, ГМО-агроном и агроинформатик/агрокибернетик, которые будут совмещать свои знания с дистанционным форматом работы [12]. А известный футуролог Томас Фрей не исключает появление в аграрном секторе экономике таких специалистов, которые будут взламывать генетический код различных организмов, так же

как поступают хакеры с компьютерными системами, и называет их «био-хакерами» [13].

Мы согласны с мнением преподавателей Уральского государственного аграрного университета Г. А. Иовлева, И. И. Голдиной о том, что «на выходе из системы подготовки кадров должен появиться выпускник, востребованный в современном инновационном агропромышленном комплексе, во всех его отраслях, сельском хозяйстве, переработке и сельхозмашиностроении, способный ориентироваться в современных технологиях, управлять ими» [14].

Проблем в современном аграрного образования РФ более чем достаточно, о чем свидетельствуют выступления специалистов в периодической печати:

- устарела и изношена производственная база ВУЗов;
- усиление конкуренции между сельской и городской молодежью при сокращении бюджетных мест при дневной форме обучения;
- отсутствие гарантированного трудоустройства после окончания учебного заведения;
- низкая конкурентоспособность выпускаемых специалистов и др.

Важно подчеркнуть, что в сложившихся условиях не только ВУЗы, но и сельскохозяйственные товаропроизводители должны быть заинтересованы в подготовке современных грамотных специалистов. Как справедливо, на наш взгляд, отмечал в апреле 2019 г. на пленарного заседании Межрегионального экономического форума «Устойчивое развитие сельских территорий: производство, экономика, условия жизни» (г. Ижевск) депутат Государственной Думы Аркадий Николаевич Пономарев: «Наши студенты должны узнавать и осваивать новые технологии. Апробировать и отрабатывать их в «заточенных» под учебный процесс учхозах. Чтобы затем внедрять новые знания и разработки на производстве...» [15].

По данным Министерства просвещения РФ, кадры для сельского хозяйства России готовят и более 600 организаций среднего профессионального образования почти во всех регионах страны, которые становятся участниками различных проектов и госпрограмм поддержки аграрного образования.

К примеру, в начале февраля 2023 г. на базе Якутского сельскохозяйственного техникума в рамках федерального проекта «Профессионалитет» открыли первый в регионе образовательно-производственный центр для подготовки кадров для сельского хозяйства. Основной целью создания центра является целенаправленное обучение рабочих кадров. Центр должен вывести среднее профессиональное

образование республики в области сельского хозяйства на новый уровень, гарантирующий востребованность и трудоустройство выпускников. В кластере идет реализация образовательных программ Професионалитета по 7 программам подготовки специалистов среднего звена - технология продуктов питания животного происхождения, лесное и лесопарковое хозяйство, агрономия, водные биоресурсы и аквакультура, эксплуатация и ремонт сельскохозяйственной техники и оборудования, ветеринария, зоотехния. Он объединил ряд колледжей и техникумов из разных районов республики и профильные предприятия. Так, среди партнёров Якутская птицефабрика и СХПК «Хачыкаат», также техникумы и колледжи, работающие по этому направлению в шести районах республики и городе Якутск [16].

В настоящее время необходимым становится разработка и реализация целенаправленной политики в области образования, нормативно-правовой базы, организационно-экономического механизма воспроизводства кадров в целом и сельскохозяйственных, в частности. Среди основных можно выделить следующие:

1. Мотивация современной молодежи к труду на селе вследствие сложившейся непрестижности профессий АПК и статуса сельского образа жизни в целом.

2. Формирование системы стимулирования подготовки кадров для села, активно востребованных на рынке за счет включения как механизмов государственного заказа (федерального и регионального) по подготовке профессиональных кадров, так и механизмов договорных (контрактных) отношений профессиональных образовательных учреждений либо непосредственно с работодателями (сельхозорганизации, К(Ф)Х и индивидуальные предприниматели), либо с кадровыми агентствами и биржами труда, осуществляющими трудоустройство выпускников.

3. Увеличение финансирования сельскохозяйственного образования при одновременном росте эффективности использования выделяемых средств за счет обновления производственного оборудования образовательных учреждений Минсельхоза РФ и укрупнения сети высших учебных заведений и интеграция образования и науки, что будет способствовать более эффективному использованию научного оборудования, кадрового потенциала и притоку молодых ученых

В современных условиях для обеспечения сельского хозяйства России высококвалифицированными кадрами, особенно тех ее регионов и отдельных товаропроизводителей, которые уже приступили к технико-технологической модернизации своего производства, необходимо создавать единую систему

мониторинга и прогнозирования, основывающуюся на учете потребностей экономики в работниках определенного профессионально-квалификационного состава с указанием необходимого уровня подготовки по каждой профессии. И уже исходя из этого разрабатывать программы обучения в высших и средних учебных заведениях, которые не оторваны от реальных практических задач.

### Список использованных источников

1. Подготовка кадров для АПК – одно из перспективных направлений интеграционной повестки Союза [Электронный ресурс] URL: <https://eec.eaeunion.org/news/podgotovka-kadrov-dlya-apk-odno-iz-perspektivnykh-napravleniy-integratsionnoy-povestki-soyuza/> (дата обращения 04.05.2023).

2. Калмацкий М. Для развития России готовятся новые кадры [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2023/04/18/dlia-razvitiia-rossii-gotoviatsia-novye-kadry.html> (дата обращения 25.04.2023).

3. Указ Президента РФ от 12 мая 2023 г. № 343 «О некоторых вопросах совершенствования системы высшего образования» [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru/acts/news/71118> (дата обращения 15.05.2023).

4. Санду И.С., Демишкевич Г.М., Рыженкова Н.Е. Кадровый потенциал как фактор инновационного развития АПК // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2022. №12 (94). С.114-123.

5. Отчет о результатах самообследования федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Пензенский государственный аграрный университет» за 2021 год. г. Пенза. 2022. 153с.

6. Отчет о результатах самообследования федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Ижевская государственная сельскохозяйственная академия» за 2021 год. г. Ижевск. 2022. 56с.

7. Отчет о результатах самообследования федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный аграрный университет» за 2021 год. г. Оренбург. 2022. 99с.

8. Дульзон С.В. Закрепление кадров в сельском хозяйстве: современные проблемы и мероприятия по содействию трудоустройству // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2023. №3 (97). С.193-200.

9. Дульзон С.В. К вопросу о кадровом обеспечении сельскохозяйственного производства / Экономика российского села: вчера, сегодня, завтра – (Труды Международной научно-практической конференции, посвященной 90-летию ФГБНУ ФНЦ ВНИИЭСХ). – М.: ФГБНУ ФНЦ ВНИИЭСХ, 2021. С. 77-83.

10. Скальная М.М., Дульзон С.В., Эрюкова И.Д. Масштабы и структура подготовки кадров в сельском хозяйстве России // АПК: экономика, управление. 2014. №4. С. 75-83.

11. Справка о профессиональных стандартах [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/57746200/> (дата обращения 02.05.2023).

12. Атлас новых профессий – 2030. Сельское хозяйство [Электронный ресурс]. URL: <http://atlas100.ru/catalog/selskoe-khozyaystvo/> (дата обращения 30.04.2023).

13. Кузнецова А. Сельское хозяйство: профессии настоящего и будущего [Электронный ресурс]. URL: <https://freevilladge.com/agriculture-professions/> (дата обращения 07.04.2021).

14. Иовлев Г. А., Голдина И. И. Система подготовки кадров для инновационной модели сельского хозяйства // Аграрное образование и наука. 2021. № 4. С. 10.

15. Без кадров дальнейшее развитие АПК невозможно [Электронный ресурс] URL: <https://agrovesti.net/news/indst/bez-kadrov-dalnejshee-razvitie-apk-nevozmozhno.html> (дата обращения 31.01.2022).

16. В Якутии открыли центр подготовки кадров для сельского хозяйства [Электронный ресурс] URL: <https://yakutia24.ru/news/education/v-yakutii-otkryli-tsentr-podgotovki-kadrov-dlya-selskogo-khozyajstva> (дата обращения 12.04.2023 г.)

### References

1. Personnel training for the agro-industrial complex is one of the promising areas of the integration agenda of the Union [Electronic resource] URL: <https://eec.eaeunion.org/news/podgotovka-kadrov-dlya-apk-odno-iz-perspektivnykh-napravleniy-integratsionnoy-povestki-soyuza/> (Accessed 04.05.2023).

2. Kalmatsky M. New personnel are being prepared for the development of Russia [Electronic resource]. URL: <https://rg.ru/2023/04/18/dlia-razvitiia-rossii-gotoviatsia-novye-kadry.html> (accessed 04/25/2023).

3. Decree of the President of the Russian Federation of May 12, 2023 No. 343 "On some issues of improving the system of higher education" [Electronic resource]. URL: <http://kremlin.ru/acts/news/71118> (accessed 05/15/2023).

4. Sandu I.S., Demishkevich G.M., Ryzhenkova N.E. Personnel potential as a factor in the innovative development of the agro-industrial complex // Economics, labor, management in agriculture. 2022. No. 12 (94). pp.114-123.

5. Report on the results of self-examination of the federal state budgetary educational institution of higher education "Penza State Agrarian University" for 2021. Penza. 2022. 153p.

6. Report on the results of self-examination of the federal state budgetary educational institution of higher education "Izhevsk State Agricultural Academy" for 2021. Izhevsk. 2022. 56s.

7. Report on the results of self-examination of the federal state budgetary educational institution of higher education "Orenburg State Agrarian University" for 2021. Orenburg. 2022. 99s.

8. Dulzon S.V. Consolidation of personnel in agriculture: modern problems and measures to promote employment // Economics, labor, management in agriculture. 2023. No. 3 (97). pp.193-200.

9. Dulzon S.V. On the issue of staffing agricultural production / The economy of the Russian village: yesterday, today, tomorrow - (Proceedings of the International Scientific and Practical Conference dedicated to the 90th anniversary of the Federal State Budgetary Institution Federal Research Center VNIIESKh). - M.: FGBNU FNTs VNIIESKh, 2021. P. 77-83.

10. Skalnaya M.M., Dulzon S.V., Eryukova I.D. The scale and structure of personnel training in Russian agriculture // APK: economics, management. 2014. No. 4. pp. 75-83.

11. Help about professional standards [Electronic resource]. URL: <https://base.garant.ru/57746200/> (accessed 05/02/2023).

12. Atlas of new professions - 2030. Agriculture [Electronic resource]. URL: <http://atlas100.ru/catalog/selskoe-khozyaystvo/> (Accessed 30.04.2023).

13. Kuznetsova A. Agriculture: professions of the present and future [Electronic resource]. URL: <https://freevilladge.com/agriculture-professions/> (accessed 04/07/2021).

14. Iovlev G. A., Goldina I. I. Personnel training system for an innovative model of agriculture // Agrarian education and science. 2021. No. 4. P. 10.

15. Without personnel, the further development of the agro-industrial complex is impossible [Electronic resource] URL: <https://agrovesti.net/news/indst/bez-kadrov-dalnejshee-razvitiye-apk-nevozmozhno.html> (accessed 31.01.2022).

16. A training center for agriculture was opened in Yakutia [Electronic resource] URL: <https://yakutia24.ru/news/education/v-yakutii-otkryli-tsentr-podgotovki-kadrov-dlya-selskogo-khozyajstva> (accessed 12.04 .2023)

УДК 32.019.51 + 65.011

## МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ

**Жеребцов Владимир Иванович**

кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента  
АНО ВО «Национальный институт бизнеса»,  
г. Москва, Россия  
Zherebtsov49@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-7475-4927>

**Аннотация.** В статье анализируется методика исследования систем управления с помощью метода управленческой диагностики. Обосновывается предложение по совершенствованию этой методики на основе применения понятийного аппарата системного анализа.

**Ключевые слова:** система управления, управленческая диагностика, системный анализ, системный подход, процесс принятия решений, экономический анализ.

## METHODOLOGICAL ASPECTS OF MANAGEMENT DIAGNOSTICS

**Zherebtsov V.I.**

Candidate of Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management of  
ANO VO "National Institute of Business",  
Moscow, Russia

**Annotation.** The article analyzes the methodology of research of management systems using the method of management diagnostics. The paper substantiates a proposal to improve this technique based on the use of the conceptual apparatus of system analysis.

**Keywords:** management system, management diagnostics, system analysis, system approach, decision-making process, economic analysis.



В процессе принятия управленческих решений важнейшее значение приобретает управленческая диагностика, которую необходимо рассматривать как начальную стадию разработки решения. В результате качественно выполненной управленческой диагностики разрабатывается и реализуется комплекс конкретных организационно – технических мероприятий, направленных на реализацию принятых решений.

Традиционно принятие решений в организации представляется открытым процессом, когда менеджер ищет информацию, анализирует её рациональным образом, а затем принимает решение и воплощает его в жизнь. Такую картину рисует общая модель принятия решений в организации [1, с.219]. Однако, детали процесса принятия решений часто сложнее, чем описывает общая модель. У каждой организации имеется, как правило, свой собственный стиль принятия решений. Не все решения одинаковы [1, с.220]. Генри Минцберг выделил четыре типа ролей, которые исполняют менеджеры в процессе принятия решений: предпринимателя; устранителя неполадок; распределителя ресурсов и переговорщика [2, с.23-25]. Эти роли относятся к индивидуальным менеджерам. Но принятие решений в бизнесе основано на взаимодействии менеджеров различных уровней внутри организации. В их составе обязательно участвуют так называемые «поставщики информации», которые не только собирают необходимую информацию для обоснования решений, но и проводят её детальный анализ, делают выводы и дают соответствующие заключения. Такими поставщиками информации могут быть сотрудники самой организации, но часто они являются внешними экспертами или консультантами, которые проводят диагностические исследования.

Понятие «диагностика» может трактоваться как распознавание состояния изучаемого объекта по косвенным признакам. Более развернутое определение управленческой диагностики с точки зрения системного анализа дал Ю.И.Черняк – «Комплекс методов, направленных на совершенствование отдельной организации или предприятия, использующий понятийный аппарат теории систем, носит название метода диагностики» [3, с.150]. Метод получил свое название по аналогии с медицинской диагностикой. При этом исходят из того, что цели предприятия, объединения, организации достаточно ясны, но существует ряд проблем в средствах их достижения. Эти проблемы вызываются сложившимися недостатками существующей организации деятельности и управления, которые представляются как болезни системы. Цель диагностики – установить симптомы этих болезней, опознать, идентифицировать заболевание, выявить причины и устранить их с помощью

соответствующих средств «лечения». Системный анализ и диагностика, как по задачам, так и по методам взаимно дополняют друг друга и во многом переплетаются. При этом, на предприятиях и в производственных объединениях преобладающее значение имеет диагностика, а в отраслях, регионах и ведомствах – преобладающее значение имеют методы собственно системного анализа [3, с.151].

И.В.Блауберг и Э.Г. Юдин, рассматривая становление и сущность системного подхода, выделяют в системной диагностике единство анализа и синтеза: «Суть системной диагностики состоит в единстве анализа и синтеза. При анализе в объекте выделяются те свойства, которые делают его частью целого, а при синтезе - целое представляется как состоящее из частей, определенным образом связанных между собой... в каждом акте познания синтез осуществляется через анализ, а анализ – через синтез» [4, с.168-170].

Управленческая диагностика тесно взаимосвязана с экономическим анализом, который направлен на оценку состояния экономического объекта в условиях неполной информации с целью выявления проблем развития и перспективных путей их решения. В свою очередь, управленческая диагностика направлена на установление, анализ и оценку проблем развития системы менеджмента в организации и повышение ее эффективности, а также на выявление главных направлений их решения. В теории антикризисного управления известны следующие виды диагностики: комплексная бизнес-диагностика, мониторинг, экспресс-диагностика [5, с.6].

В управленческой диагностике можно выделить три основных направления:

- диагностика организационной структуры управления и выявление стратегических и проблемных аспектов менеджмента;
- диагностика существующих функциональных и управленческих связей в системе управления;
- диагностика системы управления персоналом, включая анализ квалификационного состава, личностных особенностей и мотивации сотрудников организации. [6, с.143]

В теории и практике управленческой диагностики довольно часто происходит смешение понятий «анализ» и «диагностика». Но разница между этими категориями есть, и существенная. Своеобразие диагностики состоит в том, что, с одной стороны, уже в начале исследования она позволяет обнаружить проблемы и выбрать основные направления целесообразных углубленных обследований. С другой стороны, по завершению всего комплекса исследований можно проверить выдвинутую на начальном этапе

диагностическую гипотезу, сформировать окончательное мнение об имеющихся проблемах в области менеджмента.

В ходе диагностики систем управления выявляются слабые места (симптомы) существующей системы управления, анализируются и выявляются причины их возникновения, то есть определяется причинно-следственная связь симптомов (проблем) и причин. Это крайне ответственная работа, требующая от ее исполнителей высокой квалификации. Ведь, как говорится, правильно поставленный диагноз — полпути к решению проблемы.

Однако на постановке непосредственно диагноза диагностика системы управления не заканчивается. Поэтому перед тем, как выработать решение, необходимо понять состояние «здоровой» организации в будущем. При этом очень важно, чтобы каждый параметр будущего (равно как и текущего) состояния можно было измерить. И только после того, как будущее состояние определено и измерено, можно приступать к определению перечня ресурсов, которые необходимы для перехода из текущего состояния в будущее. Чтобы перейти в будущее состояние и добиться определенных результатов, предприятию необходимо осуществить ряд действий. Этот список может содержать различные мероприятия: от изменения системы мотивации до реорганизации предприятия, от оптимизации конкретного процесса до комплексной автоматизации.

Управленческую диагностику целесообразно проводить в форме комплексного, поэтапного и поэлементного исследования системы управления предприятием. От масштабности, значимости целей и желаемых сроков достижения этих целей зависят широта и глубина диагностического обследования.

Диагностика всегда связана со сбором и обработкой информации. Основными аналитическими приемами обработки информации в соответствии с решаемыми задачами являются: показатели динамики (матрицы роста), ранговые оценки, аппарат производной функции, пересчет результатов оперативного анализа в перспективные результаты

Методика организации управленческой диагностики предусматривает ряд последовательных этапов, позволяющих получить достоверную информацию о проблемах развития системы управления.

Первый этап заключается в сборе наиболее важной информации путем обследования процесса производства. При этом необходимо выделить наиболее существенные факторы и «узкие» места системы управления и оценить их влияние на конечный результат или главную цель системы.

Второй этап заключается в выборе метода обследования, который определяется целями диагностики, а также особенностями объекта изучения и этапа диагностического процесса. Вначале исследуются различные документальные источники, внешняя среда, затем проводится анкетирование и интервьюирование персонала.

Третий этап состоит в анализе проблем, возникающих при воздействии активных компонентов на различные фазы производственного процесса. Особое внимание следует обратить на взаимосвязь технологических стадий, общность используемых ресурсов, рабочих площадей, оборудования, квалификацию кадров, возможность совмещения отдельных этапов во времени.

Диагностическое исследование целесообразно заканчивать SWOT-анализом сильных и слабых сторон деятельности предприятия, а также анализом угроз и возможностей, имеющих на рынке.

Дальнейшее углубление управленческой диагностики возможно за счет проведения следующих пяти видов анализа:

- ситуационного анализа;
- организационно-управленческого анализа;
- анализа финансового состояния предприятия;
- анализа затрат, который включает в себя анализ методов учета затрат, принятых на предприятии, и состава затрат;
- анализа маркетинговой деятельности предприятия (аудит маркетинга).

При диагностике системы управления важно, прежде всего, оценить общие результаты функционирования организации, для чего используется набор критериев и показателей. К числу критериев можно отнести следующие показатели: [7, с.78-82]

1. Общая эффективность работы фирмы. Для расчета этого критерия используются показатели:

- а) мера достижения целей организации. Система целей должна охватывать производственные, научно-технические, экономические и социальные установки. Она может быть представлена в виде «дерева целей»;
- б) отношение результата к затратам;
- в) частные показатели эффективности, такие как эффективность использования основных средств, эффективность использования оборотных средств, эффективность использования трудовых ресурсов и т. д.

2. Выполнение плана экономического и социального развития. Расчетным показателем, характеризующим этот критерий, может рассматриваться показатель напряженности плана по статьям.

3. Финансовая устойчивость функционирования фирмы. Этот критерий является одним из основных экономических критериев эффективности деятельности. Показателями, описывающими данный критерий, могут быть: трехкомпонентный показатель финансовой устойчивости предприятия, рентабельность активов, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент автономии, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами и т. д.

4. Соответствие технико-технологического уровня и организации производства объективным требованиям его развития в современных условиях. Определяющим показателем данного критерия является уровень производительности труда работающего (рабочего).

5. Достижение мирового уровня по качеству и себестоимости продукции. Показателем, характеризующим этот критерий, является уровень конкурентоспособности продукции.

6. Решение главных социальных проблем коллектива. Важнейшими показателями здесь являются степень удовлетворения потребностей коллектива в социально-бытовом отношении, а также уровень травматизма на производстве.

7. Соответствие деятельности фирмы требованиям экологии.

В качестве примера диагностики общей эффективности работы предприятия используем основные технико-экономические показатели работы условного предприятия, представленные в таблице 1.

**Таблица 1 - Основные технико-экономические показатели работы условного предприятия**

Период	Численность работников чел.	Стоимостные показатели, тыс. руб.							
		Валовая прибыль	Выручка от реализации	Объем товарной продукции	Заплаты на производство	Стоимость сырья и материалов	Стоимость основных производственных фондов	Оборотные средства	Годовой фонд оплаты труда
Базовый (2021)	5229	17385	190000	198278	175702	154587	69684	22512	12994
Отчетный (2022)	5130	18508	200000	203172	179052	158281	72074	25711	13240

Управленческую диагностику общей эффективности предприятия целесообразно проводить в следующей последовательности. [6, с.155-159]

Составление матрицы показателей эффективности производства.

2. Расчет индексов изменения показателей.

3. Формирование матрицы отдачи факторов в базисном и в отчетном году.

4. Расчет индексов отдачи факторов.

5. Формулировка выводов и заключения.

В таблице 2 представлены основные показатели, характеризующие эффективность производства на условном предприятии.

**Таблица 2 - Основные показатели, характеризующие эффективность производства на условном предприятии**

Результаты	Валовая прибыль	Выручка от реализации	Объем товарной продукции
Выручка от реализации	Доля прибыли в выручке от реализации	-	
Затраты на производство продукции	Рентабельность продукции		
Стоимость сырья и материалов	Рентабельность сырья и материалов		Материалоемкость продукции
Стоимость основных производственных фондов	Рентабельность основных производственных фондов		Фондоотдача
Оборотные средства	Рентабельность оборотных средств	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	
Численность работников	Прибыль на одного работника		Производительность труда
Годовой фонд оплаты труда	Прибыль на 1 руб. оплаты труда		

Далее определим индексы изменения показателей эффективности производства, для чего разделим показатели отчетного года на соответствующие показатели базового года (таблица 3).

**Таблица 3 - Индексы изменения показателей эффективности производства**

Показатели	Индексы изменения показателей, %
Валовая прибыль	106,5
Выручка от реализации	105,2
Объем товарной продукции	102,5
Затраты на производство	101,9
Стоимость сырья и материалов	102,4
Стоимость основных производственных фондов	103,5
Оборотные средства	114,2
Годовой фонд оплаты труда	101,9
Численность работников	98,1

В таблице 3 следует обратить внимание на следующее: прирост валовой прибыли (6,5%) существенно превысил прирост товарной продукции (2,5%), следовательно, он вызван улучшением качественных характеристик продукции. Прирост стоимости сырья и материалов (2,4%) примерно пропорционален приросту товарной продукции, следовательно, изменение себестоимости продукции достигнуто за счет других статей калькуляции. Существенно возросла по сравнению с ростом стоимости сырья и материалов стоимость оборотных средств (14,2%). Причины этого явления необходимо выявить при более детальном анализе.

В таблицах 4 и 5 представлены результаты расчета величины отдачи факторов в базисном и отчетном году. При этом, отдача факторов рассчитывалась путем деления величины результативного показателя на величину определяющего его фактора. Например, разделив величину валовой прибыли на величину выручки от реализации получим отдачу выручки от реализации в росте валовой прибыли в размере 0,09 тыс.руб. валовой прибыли от 1 тыс.руб. выручки от реализации.

**Таблица 4 - Отдача факторов в базисном году**

Факторы	Результаты		
	Валовая прибыль	Выручка от реализации	Объем товарной продукции
Выручка от реализации	0,09	-	
Объем товарной продукции	0,08	0,09	-
Затраты на производство продукции	0,10		
Стоимость сырья и материалов	0,11		1,28
Стоимость основных производственных фондов	0,24		2,84
Оборотные средства	0,77	8,43	
Численность работников	3320		37910
Годовой фонд оплаты труда	1,33		15,25

**Таблица 5 - Отдача факторов в отчетном году**

Факторы	Результаты		
	Валовая прибыль	Выручка от реализации	Объем товарной продукции
Выручка от реализации	0,09	-	
Объем товарной продукции	0,09	0,09	-
Затраты на производство продукции	0,10		
Стоимость сырья и материалов	0,11		1,28
Стоимость основных производственных фондов	0,25		2,81
Оборотные средства	0,71	7,77	
Численность работников	3600		39600
Годовой фонд оплаты труда	1,39		15,34

В таблице 6 представлены результаты расчета индексов отдачи факторов по основным показателям эффективности производства.

**Таблица 6 – Индексы отдачи факторов**

Факторы	Результаты		
	Валовая прибыль	Выручка от реализации	Объем товарной продукции
Выручка от реализации	1,00	-	
Объем товарной продукции	1,11	1,00	-
Затраты на производство продукции	1,00		
Стоимость сырья и материалов	1,00		1,00
Стоимость основных производственных фондов	1,04		0,98
Оборотные средства	0,92	0,92	
Численность работников	1,08		1,04
Годовой фонд оплаты труда	1,04		1,01

Из таблицы 6 видно, что в отчетном году по сравнению с базисным годом индексы отдачи факторов не изменились по следующим показателям:

- выручки от реализации в сумме валовой прибыли (1,00);
- объема товарной продукции в сумме выручки от реализации (1,00);
- затрат на производство продукции в сумме валовой прибыли (1,00);
- стоимости сырья и материалов в сумме валовой прибыли (1,00);
- стоимости сырья и материалов в объеме товарной продукции (1,00).

Положительным результатом производственной деятельности предприятия явилось увеличение индекса отдачи факторов по следующим показателям:

- объема товарной продукции в сумме валовой прибыли (1,11);
- численности работников в сумме валовой прибыли (1,08);
- численности работников в объеме товарной продукции (1,04);



- стоимости основных производственных фондов в сумме валовой прибыли (1,04);

- годового фонда оплаты труда в сумме валовой прибыли (1,04);

- годового фонда оплаты труда в объеме товарной продукции (1,01).

Следует отметить, что произошло снижение индексов отдачи по важнейшему фактору стоимости основных производственных фондов в объеме товарной продукции (0,98), а также стоимости оборотных средств в сумме валовой прибыли (0,92) и в выручке от реализации (0,92), несмотря на повышение интенсивности использования трудовых ресурсов. Это свидетельствует об ухудшении состояния технологической базы и ухудшении организации производства, труда и управления на предприятии.

Проведенная диагностика эффективности деятельности условного предприятия показала, что основные проблемы предприятия заключаются в устаревшем или изношенном технологическом оборудовании и отсутствии инвестиций, а также в низкой мотивации труда и ухудшении организации производства и труда. При этом особое внимание следует обратить на повышение оборачиваемости оборотных средств. Для анализа этого важнейшего показателя эффективности организации производства и труда необходимо дополнительно провести финансовую диагностику предприятия, включая оценку финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия.

Таким образом, методика проведения управленческой диагностики должна предусматривать целый комплекс системных исследований, с использованием различных методов анализа, включая инструменты системного анализа.

#### **Список использованных источников**

1. Уикхэм, Филип. Консалтинг в управлении проектами: пер. 2-го англ. изд./ Филипп Уикхэм. – Дело и Сервис, 2006. С.219-220.

2. Минцберг, Г. Менеджмент: Природа и структура организаций / Г.Минцберг – «Альпина Диджитал», 1989. С.23-25.

3. Черняк, Ю.И. Системный анализ в управлении экономикой. «Экономика», М., 1975. С.150-151.

4. Блауберг, И.В., Юдин, Э.Г. Становление и сущность системного подхода. «Наука», М., 1973. С.168-170.

5. Кован, С.Е. Антикризисный менеджмент. Антикризисный консалтинг. Решение типовых задач. Практикум: учебное пособие. М.: Проспект, 2017. – С.6.

6. Ползунова, Н.Н., Краев, В.Н. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов.-2-е изд.-М.: Академический Проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2005.- С.143, 155-159.

7. Карась, Л. Управленческая диагностика – основа совершенствования менеджмента // Проблемы теории и практики управления.-1996.- №6.- С.78-82.

### References

1. Uikkhehm, Filip. Konsalting v upravlenii proektami: per. 2-go angl. izd./ Filipp Uikkhehm. – Delo i Servis, 2006. S.219-220.

2. Mintsberg, G. Menedzhment: Priroda i struktura organizatsii / G.Mintsberg – «Al'pina Didzhital», 1989. S.23-25.

3. Chernyak, YU.I. Sistemnyi analiz v upravlenii ehkonomikoi. «Ehkonomika», М., 1975. S.150-151.

4. Blauberger, I.V., Yudin, EH.G. Stanovlenie i sushchnost' sistemnogo podkhoda. «Nauka», М., 1973. S.168-170.

5. Kovan, S.E. Antikrizisnyi menedzhment. Antikrizisnyi konsalting. Reshenie tipovykh zadach. Praktikum: uchebnoe posobie. М.: Prospekt, 2017. – S.6.

6. Polzunova, N.N., Kraev, V.N. Issledovanie sistem upravleniya: Uchebnoe posobie dlya vuzov.-2-e izd.-М.: Akademicheskii Proekt; Ekaterinburg: Delovaya kniga, 2005.- S.143, 155-159.

7. Karas', L. Upravlencheskaya diagnostika – osnova sovershenstvovaniya menedzhmenta // Problemy teorii i praktiki upravleniya.-1996.- №6.- S.78-82.

УДК 65.01 + 336.6, 338.4

## **ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ АВИАЛИЗИНГ В СОВРЕМЕННЫХ НЕСТАБИЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ**

**Решетов Константин Юрьевич**

доктор экономических наук, доцент,  
заведующий кафедрой финансов и бухгалтерского учета,  
АНО ВО «Национальный институт бизнеса»,  
г. Москва, Россия

профессор ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ»,  
г. Москва, Россия

[Konstantvip@yandex.ru](mailto:Konstantvip@yandex.ru)

<https://orcid.org/0000-0003-4082-0903>

**Пухов Максим Сергеевич**

студент 3 курса,  
АНО ВО «Национальный институт бизнеса»,  
г. Москва, Россия

[heaohr@mail.ru](mailto:heaohr@mail.ru)

<https://orcid.org/0000-0003-2264-8281>

**Аннотация:** Статья посвящена рассмотрению проблем гражданской авиации России, возникших в результате ввода ряда экономических санкций. Дана оценка важности гражданской авиации для России, оценены объемы лизинговых сделок авиакомпаний и последствия введенных ограничений. Рассмотрен опыт Ирана в аналогичной ситуации, разработаны и предложены методы решения возникших проблем.

**Ключевые слова:** лизинг, лизинговый договор, авиализинг, гражданская авиация, анализ, санкции, Российская Федерация, отечественная экономика, самолеты.

## DOMESTIC AVIATION IN TODAY'S UNSTABLE ECONOMIC CONDITIONS

**Reshetov Konstantin Yurievich**

Doctor of Economics, Associate Professor,  
Head of the Department of Finance and Accounting  
ANO VO "National Institute of Business", Moscow, Russia;  
Professor of Russian Presidential Academy of  
National Economy and Public Administration,  
Moscow, Russia

**Pukhov Maxim Sergeevich**

3rd year student,  
ANO VO «National Institute of Business»,  
Moscow, Russia

**Annotation.** The article is devoted to the consideration of a number of problems of civil aviation in Russia that have arisen as a result of the introduction of a number of economic sanctions. The importance of civil aviation for Russia is assessed, the volume of leasing transactions of airlines and the consequences of the restrictions imposed are estimated. The experience of other countries in a similar situation is considered, methods for solving the problems that have arisen are developed and proposed.

**Keywords:** leasing, leasing agreement, air leasing, civil aviation, analysis, sanctions, Russian Federation, domestic economy, aircraft.

Существует множество определений лизинга. Например, в Федеральном законе «О финансовой аренде (лизинге)» от 29.10.1998 №164-ФЗ прописано: «Лизинг – совокупность экономических и правовых отношений, возникающих в связи с реализацией договора лизинга, в том числе приобретением предмета лизинга» [1]. В этом же законе дано определение договора лизинга: «Договор лизинга – договор, в соответствии с которым арендодатель (лизингодатель) обязуется приобрести в собственность указанное арендатором (лизингополучателем) имущество у определенного им продавца и предоставить лизингополучателю это имущество за плату во временное владение и пользование» [1]. Обращаясь к профессиональной литературе, можно встретить различные трактовки определения лизинга. Но, по нашему мнению, самую точную трактовку дает Юсупова А.Т.: «Лизинг – это вид предпринимательской деятельности, направленный на поиск и привлечение

свободных финансовых ресурсов, инвестирование их в элементы долгосрочных активов и последующую передачу этих активов во временное пользование на возмездной основе» [2]. Лизинг как финансовый инструмент часто используется авиакомпаниями.

В настоящее время гражданская авиация является важнейшей частью транспортной системы Российской Федерации, удовлетворяющая потребность определенных лиц в грузовых и пассажирских перевозках. В связи с наличием у нашей страны огромной территории, воздушный транспорт выполняет очень значимую социально-экономическую функцию, обеспечивая доступ к самым отдаленным областям России. Особенно, воздушный транспорт жизненно необходим для тяжело доступных районов Сибирского и Дальневосточного федеральных округов, где он является единственным всесезонным средством сообщения.

Самолеты - основная статья инвестиционных расходов для авиакомпаний. Большая часть авиапарка российских авиакомпаний состоит из лайнеров, приобретенных именно с помощью лизинга. Обычно, для приобретения самолета авиакомпанией используется оперативный или финансовый вид лизинга.

Срок договора при оперативном лизинге - от 1 месяца до 2 лет. Данный вид лизинга подразделяется на «мокрый» и «сухой». В первом случае, самолет обеспечивается полным экипажем и обслуживанием. Во втором случае, соответственно, предоставляется только самолет. Данный вид лизинга позволяет обновлять авиапарк раз в 6-7 лет.

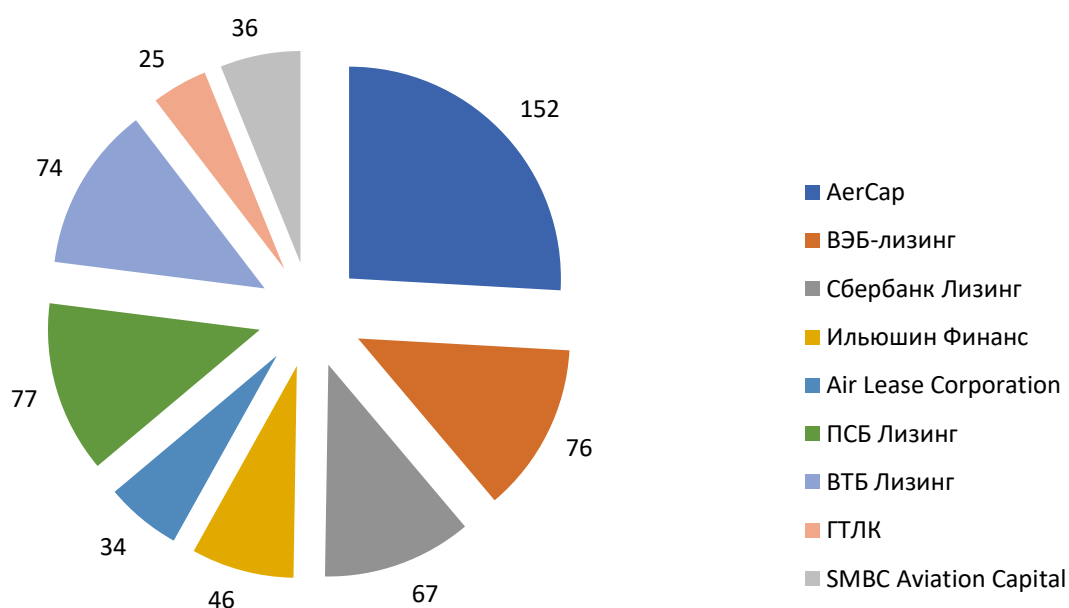
Срок договора при финансовом лизинге - до 10 лет, при этом лизингополучатель обязуется осуществлять ремонт и обслуживание за свой счет, при этом данный вид лизинга считается более доступным, чем оперативный.

Основная причина нахождения самолетов в лизинге – их высокая стоимость, потребность в обслуживающей инфраструктуре. Лизинг позволяет авиакомпаниям оперативно и на выгодных условиях получить в долгосрочную аренду необходимый транспорт и его обслуживание. Кроме того, лизинговые платежи учитываются в себестоимости, что, в свою очередь, снижает налог на прибыль организаций.

В связи с макроэкономическими изменениями, произошедшими после февраля 2022 г., российская гражданская авиация подверглась ряду серьезных ограничений со стороны иностранных авиационных и лизинговых компаний. Ранее отечественные авиаперевозчики получали самолеты из-за рубежа. Сейчас же это фактически невозможно, из-за чего встал вопрос о развитии

собственного авиастроения. «В конце февраля 2022 г. Евросоюз, США и ряд других стран начали поэтапно закрывать свое воздушное пространство и вводить санкции против России. Власти Евросоюза запретили компаниям своей юрисдикции поставлять самолеты в Россию, страховать и обслуживать их. Из-за чего в марте 2022 г., перед окончанием срока действия большей части лизинговых контрактов, западные компании потребовали возврата более чем 500 самолетов. Их общую остаточную стоимость Министерство транспорта Российской Федерации оценивало на тот момент в 20 млрд. долларов. Различные международные агентства давали оценку примерно в 10 млрд. долларов» [3]. Кроме того, самолеты отечественных авиакомпаний, находившиеся на территории недружественных стран в этот период времени, так и не смогли вернуться в Россию. Летом 2022 г. по оценке главы Министерства транспорта РФ за рубежом были задержаны 77 самолетов.

По данным авиационной консалтинговой компании IBA, в настоящее время в России эксплуатируются самолеты, взятые в лизинг преимущественно у ирландских компаний (рис. 1). Также весомую долю занимают сингапурские, китайские и даже российские компании [4].



Источник: [www.iba.aero/insight/lessors-effected-by-russia-sanctions](http://www.iba.aero/insight/lessors-effected-by-russia-sanctions)

**Рисунок 1 - Количество самолетов лизингодателей, находящихся в пользовании отечественными компаниями**

Правительство РФ начало реагировать на сложившуюся ситуацию с публикации Постановлений. Так, Постановление № 411 корректирует процесс регистрации самолетов в государственном реестре РФ и государственной

регистрации прав на воздушные суда, а Постановление № 412 вносит поправки в процесс исполнения лизинговых договоров. Согласно первому документу, отечественные авиакомпании смогут ускоренным способом зарегистрировать самолеты в России (до этого момента, большинство самолетов были зарегистрированы на Бермудских островах) и получить российский сертификат летной годности. Второй документ информирует о том, что отечественным авиакомпаниям разрешено выплачивать лизинговые платежи, но делать это можно только в российских рублях [5]. Вывоз лизинговых самолетов из страны при наличии требования о досрочном возврате иностранного судна лизингодателю теперь невозможен в соответствии с указом президента №100, в котором описано, что для возврата самолета, необходимо получить специальное разрешение Правительства РФ [6]. Кроме юридических изменений, российское государство начало оказывать поддержку отечественным авиакомпаниям путем субсидирования.

В распоряжении Правительства РФ от 25.06.2022 г. № 1693-р были опубликованы данные о среднем возрасте самолетов отечественного авиапарка (табл. 1) [7].

**Таблица 1 – Средний возраст самолетов в российском авиапарке**

Модель	Возраст, лет
Airbus 321neo / 320neo	2
Airbus 321 / 320	11
Airbus 319	17
Airbus 330	12
Boeing 737-800, 737-900	10
Boeing 737-700, 737-500, 737-400, 737-300	22
Boeing 777-300	12
Sukhoi Superjet 100	4,3
Як-42	28
Ан-24, Ан-26	48

Источник: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25.06.2022 г. № 1693-р.

По данным таблицы 1, можно сказать, что российский авиапарк изношен лишь отчасти, так как имеются и относительно новые, так и относительно старые модели самолетов. Важным моментом в этом случае является качество обслуживания. В целом, самолеты при поддержании летной годности могут использоваться по 30-35 лет. К тому же, по возрасту российский авиапарк не уступает авиапарку большинству развитых стран мира.

На данный момент в российской гражданской авиации имеются три основные проблемы:

- невозможность легально получать детали, необходимые для исправной работы самолетов;
- невозможность обслуживать имеющиеся самолеты, так как ранее этим занимались зарубежные компании;
- страхование, с отозванной страховкой не может быть выполнен ни один рейс, даже внутрироссийский.

Юридические проблемы в данной ситуации решить проще, чем проблемы с обслуживанием и деталями. Стало известно, что в связи с угрозой нехватки деталей, отечественные авиакомпании обратились в Министерство транспорта РФ с просьбой узаконить разбор лайнеров на компоненты с целью дальнейшей их установки на действующие самолеты.

Рассмотрим, как действовал Иран в условиях подобных санкций, несмотря на то, что ограничения на авиацию Ирана менее значимы, чем действующие ограничения на авиацию России.

На данный момент, по оценкам экспертов, средний возраст используемых в Иране самолетов составляет 25 лет, что значительно выше, чем в других странах. Это послужило причиной крупных авиакатастроф. Кроме того, по оценкам Иранского делового издания *Financial Tribune*, более половины имеющихся самолетов не используются из-за проблем с запчастями. Весомой проблемой устаревшего авиапарка является большое потребление топлива, превышающее в 1,5 раз международные нормы.

Санкции, наложенные на Иран, запрещают ему покупку любых самолетов, в которых более 10% деталей американского производства. Даже самолеты российского производства, такие как Sukhoi Superjet SSJ100, Иран не может приобрести. Разрабатывается «полностью российская» версия самолета для стран, на которые распространяются санкции США, но ее эксплуатация будет еще дороже, чем оригинальная версия или аналогичные западные самолеты.

Одним из методов обхода санкций Ираном стало то, что некоторые компании пытались приобрести запчасти через посредников и «подставные» организации. Обычно это делала авиакомпания «Mahan Air», которая расширила свою деятельность в Азии и Европе, а в апреле 2019 года запустила свои первые прямые рейсы в Венесуэлу. В схеме участвует законная организация (иногда ведущая бизнес в совершенно другом секторе), которая закупает авиационные запчасти и перевозит их в другую страну, указывая ее в качестве конечного пункта назначения. Детали, в том числе те, которые подлежали лицензированию в рамках экспортного контроля США, затем отправляются в авиакомпанию «Mahan Air».



Выступая 22 марта 2022 г. на заседании комитета по экономической политике верхней палаты российского парламента, министр транспорта Виталий Савельев заявил, что «Россия руководствовалась иранским опытом обслуживания самолетов в аналогичной ситуации» [8].

По нашему мнению, следует предложить следующие мероприятия для улучшения состояния отечественной авиации и отечественного авиализинга:

В первую очередь, необходимо сделать упор на импортозамещение, производство собственных конкурентоспособных лайнеров, которые смогли бы заменить зарубежные. На данный момент самый массово производимый в России лайнер Sukhoi Superjet SSJ100 является российским только отчасти, так как значительная часть деталей производится «недружественными» государствами. Правительство РФ продолжает финансировать отрасль авиастроения и, по его прогнозам, создать полностью отечественный авиалайнер удастся к 2025-2026 гг.

Следует предпринять попытки по производству деталей к иностранным самолетам, использовать возможности по их покупке через третьи страны, через посредников, как делал это Иран. Но возникает проблема, заключающаяся в том, что современные высокотехнологичные детали и узлы в самолетах довольно сложно заменить без помощи производителей. В случае с Ираном, санкции не распространялись на поддержание летной годности по уже имеющимся контрактам, а в случае России – распространяются. Из-за этого, потребуется привлечение большого количества квалифицированных кадров в этой сфере.

Начать активный поиск аналогов деталей для иностранных самолетов в странах, настроенных нейтрально к России. Например, в Китае, Индии, Иране и т.д.

В случае крайней нехватки деталей, использовать часть имеющихся самолетов для ремонта, поддержания летного состояния другой части лайнеров. Следует отметить, что у российских провайдеров по техническому обслуживанию и ремонту на данный момент достаточно резервов (запчастей) на складах для поддержания летной годности на некоторый период времени. При этом, сокращение флота российская гражданская авиация переносит нормально, так как закрылось большое количество зарубежных направлений, соответственно, «освободилась» часть самолетов. Но несмотря на имеющиеся резервы необходимо экономно использовать их.

Использовать возможности, знания отечественных специалистов, работавших с иностранными производителями самолетов до их ухода из

России. Важно обеспечить специалистам в этой сфере возможность повышения квалификации через дружественные страны.

Фокус внимания всех лизинговых компаний сейчас смещен в сторону поставок исключительно отечественной авиатехники. В силу невозможности быстро развернуть в России крупное производство самолетов и отсутствия налаженных хозяйственных связей между отечественными авиапроизводителями и отечественными лизинговыми компаниями, «для части представителей лизинговой сферы это будет означать уход в краткосрочной перспективе из сегмента авиализинга и концентрацию на других направлениях бизнеса, прогнозируют в ООО «ПСБ Лизинг»» [3]. Поэтому, российскому правительству необходимо будет развивать, поддерживать отечественный авиализинг путем налоговых льгот, преференций и т.д.

Основная задача, возникшая перед гражданской авиацией России на данный момент, - это «выиграть» время для создания полностью отечественного самолета и наполнения им внутреннего рынка, так как в долгосрочной перспективе использование прежде популярных самолетов с дефицитом запчастей повлечет за собой крайне негативные последствия, вплоть до существенного увеличения авиакатастроф.

#### **Список использованных источников**

1. Федеральный закон «О финансовой аренде (лизинге)» от 29.10.1998 № 164-ФЗ / Сайт Правительства РФ, URL: <http://government.ru/docs/all/96577/> (дата обращения 10.04.2023)
2. Юсупова А.Т. Экономические основы лизинга: учебно-методическое пособие / А. Т. Юсупова. — Новосибирск: Новосибирский государственный университет, 2019. — 87 с. — ISBN 978-5-4437-0947-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93828.html> (дата обращения: 17.04.2023). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
3. Сидорова А. Лизинг не в пролете / Сайт газеты «Коммерсантъ», URL: <https://www.kommersant.ru> (дата обращения 10.04.2023)
4. Lomas C. Which aircraft lessors are most impacted by sanctions? / Сайт авиационной консалтинговой компании IBA, URL: <https://www.iba.aero/insight/lessors-affected-by-russia-sanctions> (дата обращения 10.04.2023)

5. Постановление Правительства РФ от 19.03.2022 №411 и №412 / Сайт Правительства РФ, URL: <http://government.ru/docs/44898/> (дата обращения 10.04.2023)

6. Указ Президента Российской Федерации от 08.03.2022 № 100 «О применении в целях обеспечения безопасности Российской Федерации специальных экономических мер в сфере внешнеэкономической деятельности» / Официальный интернет-портал правовой информации, URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202203080005>

7. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25.06.2022 г. № 1693-р / Сайт Правительства РФ, URL: <http://government.ru/docs/all/141773/> (дата обращения 10.04.2023)

8. Dudley D. Russia Turns To Iran For Assistance With Aviation Sanctions, But Can It Do Much To Help? / Американский финансово-экономический журнал «Forbes», URL: <https://www.forbes.com> (дата обращения 10.04.2023)

### References

1. Federal'nyi zakon «O finansovoi arende (lizinge)» ot 29.10.1998 № 164-FZ Sait Pravitel'stva RF, URL: <http://government.ru/docs/all/96577/> (data obrashcheniya 10.04.2023)

2. Yusupova A.T. Economic fundamentals of leasing: educational and methodical manual A.T. Yusupova. — Novosibirsk: Novosibirskii gosudarstvennyi universitet, 2019. — 87 с. — ISBN 978-5-4437-0947-5. — Tekst: elektronnyi Tsifrovoi obrazovatel'nyi resurs IPR SMART : [sait]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93828.html> (data obrashcheniya: 17.04.2023). — Rezhim dostupa: dlya avtorizir. pol'zovatelei (In Russ.).

3. Sidorova A. Lizing ne v prolate, Sait gazety «Kommersant», URL: <https://www.kommersant.ru> (data obrashcheniya 10.04.2023)

4. Lomas C. Which aircraft lessors are most impacted by sanctions? Sait aviatsionnoi konsaltingovoi kompanii IBA, URL: <https://www.iba.aero/insight/lessors-affected-by-russia-sanctions> (data obrashcheniya 10.04.2023)

5. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 19.03.2022 №411 i №412, Sait Pravitel'stva RF, URL: <http://government.ru/docs/44898/> (data obrashcheniya 10.04.2023)

6. Ukaz Prezidenta Rossiiskoi Federatsii ot 08.03.2022 № 100 «O primenenii v tselyakh obespecheniya bezopasnosti Rossiiskoi Federatsii spetsial'nykh ekonomicheskikh mer v sfere vneshneekonomicheskoi deyatel'nosti»

Ofitsial'nyi internet-portal pravovoi informatsii, URL:  
<http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202203080005>

7. Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 25.06.2022 g. № 1693-r Sait Pravitel'stva RF, URL: <http://government.ru/docs/all/141773/> (data obrashcheniya 10.04.2023)

8. Dudley, D. Russia Turns To Iran For Assistance With Aviation Sanctions, But Can It Do Much To Help? Amerikanskii finansovo-ekonomicheskii zhurnal «Forbes», URL: <https://www.forbes.com> (data obrashcheniya 10.04.2023).

УДК 338.462

## **ФРАНЧАЙЗИНГ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В РОССИИ**

**Головина Лидия Алексеевна**

кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры экономики и финансов,  
ФГБОУ ИВО «Московский государственный гуманитарно-  
экономический университет»,  
г. Москва, Россия  
golovina.lidia@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-8362-6804>

**Полякова Наталья Алексеевна**

студент 1-го курса магистратуры  
направления подготовки 38.04.01 «Экономика»  
ФГБОУ ИВО «Московский государственный гуманитарно-  
экономический университет»,  
г. Москва, Россия  
npolyakova2000@icloud.com

**Аннотация.** В данной статье раскрывается понятие франчайзинга, его особенности в условиях современного российского рынка. Рассматриваются перспективы развития франчайзинга в России, сильные и слабые стороны данной концепции. Также описывается опыт малого предпринимательства, которое активно применяет франчайзинг. Рассматриваются тенденции развития схемы франчайзинга, в качестве развития и поддержки малого бизнеса в России в условиях нестабильности рынка.

**Ключевые слова:** франчайзинг, франшиза, франчайзи, перспективы франчайзинга, франчайзер, малый бизнес, малый предприниматель, предпринимательство, бизнес-модель.

## FRANCHISING AS AN EFFECTIVE MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS IN RUSSIA

**Golovina L.A.**

Candidate of Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economics and Finance  
Moscow State University of Humanities and Economics,  
Moscow, Russia

**Polyakova Natalia Alekseevna**

1st year student of the Master's degree  
in the field of preparation 38.04.01 "Economics",  
Moscow State University of Humanities and Economics,  
Moscow, Russia

**Annotation.** This article reveals the concept of franchising, its features in the conditions of the modern Russian market. The prospects for the development of franchising in Russia, the strengths and weaknesses of this concept are considered. It also describes the experience of small businesses, which actively use franchising. The trends in the development of the franchising scheme, as the development and support of small business in Russia in conditions of market instability, are considered.

**Keywords:** franchising, franchise, franchisee, franchising prospects, franchisor, small business, small entrepreneur, entrepreneurship, business model.

Франчайзинг означает, что люди, которые хотят быть «предпринимательски» активными, могут использовать существующую, устоявшуюся бизнес-концепцию успешных компаний за определенную плату. Целью франчайзера является повышение собственной узнаваемости и продаж за счет новых франчайзи. В то же время у франчайзи есть преимущество в том, что они могут войти в уже проверенный бизнес и использовать существующую узнаваемость бренда для себя.

В этой статье мы подробнее рассмотрим, как работает франчайзинг, плюсы и минусы, а также то, как можно использовать эту систему для малого бизнеса. По сути, франчайзинг работает таким образом, что франчайзер предоставляет определенные услуги, которые он смог создать благодаря своей предыдущей предпринимательской деятельности. Он обеспечивает, так сказать, готовую бизнес-систему, которую франчайзи остается только внедрить в определенном месте (рис1).



Рис 1. Основные элементы франчайзинга [1]

За использование этой системы франчайзи обычно платит единовременную сумму, а затем постоянную плату, обычно пропорционально полученному доходу. Кроме того, некоторые франчайзеры требуют, чтобы франчайзи покупали у них товары по фиксированным ценам, чтобы создать еще большую предсказуемость. Однако, когда дело доходит до условий, важно убедиться, что они справедливы и доступны для франчайзи.

Бизнес-модель, которую предоставляет франчайзер, в большинстве случаев является действительно целостной концепцией [1]. С одной стороны, это означает, что франчайзи во многом освобождается от работы, но с другой стороны, это также означает, что могут быть определенные ограничения относительно индивидуальных идей франчайзи. Дизайн рекламы или меблировка филиалов, как правило, не может быть выбран пользователем, но должен соответствовать точным спецификациям.

Особенно важно, что франшиза не может быть просто запущена в каждой успешной компании. Основой успеха франчайзинга является то, что бизнес-модель уже опробована и протестирована, но одного этого недостаточно. Прежде всего, модель должна следовать четкой структуре, концепции, которую легко понять другим и, следовательно, можно скопировать. Только в этом случае бизнес-модель может быть успешно перенесена в новые города.

Поэтому стандартизация особенно актуальна в малом предпринимательстве. Будь то в виде дизайна помещений или в области

закупок или даже в маркетинге и продажах. Это показывает, подходит ли бизнес-модель для внедрения другими компаниями в новых городах.

Франчайзинг, на сегодняшний день, может стать инструментом экспорта малых и средних предприятий. Открыть ресторан быстрого питания или кофейню с нуля – дело рискованное.

В современном мире давно наметилась тенденция популярности сетевых институтов, то есть заведений, чье имя хорошо известно на рынке услуг. Наиболее яркими примерами франшиз являются фаст-фуд McDonalds, кофейня Starbucks и другие. Конечно, поток посетителей в эти заведения будет в десятки, а то и сотни раз выше, чем в новые неизведанные места. Пожалуй, это один из главных аргументов при вопросе, что такое франчайзинг и зачем он нужен. Вам не нужно тратить деньги и силы на продвижение бренда, нужно просто купить франшизу и начать зарабатывать.

Малому бизнесу будет сложно создать собственную маркетинговую сеть, завоевать репутацию среди клиентов и завоевать рынок сбыта. Гораздо проще управлять под известным названием компании, приобретая франшизу. Исходя из этого, можно с уверенностью сказать, что франшизы для малого бизнеса – оптимальный вариант. Но стоит знать, что франшиза может быть нескольких видов: индивидуальная деятельность и управление.

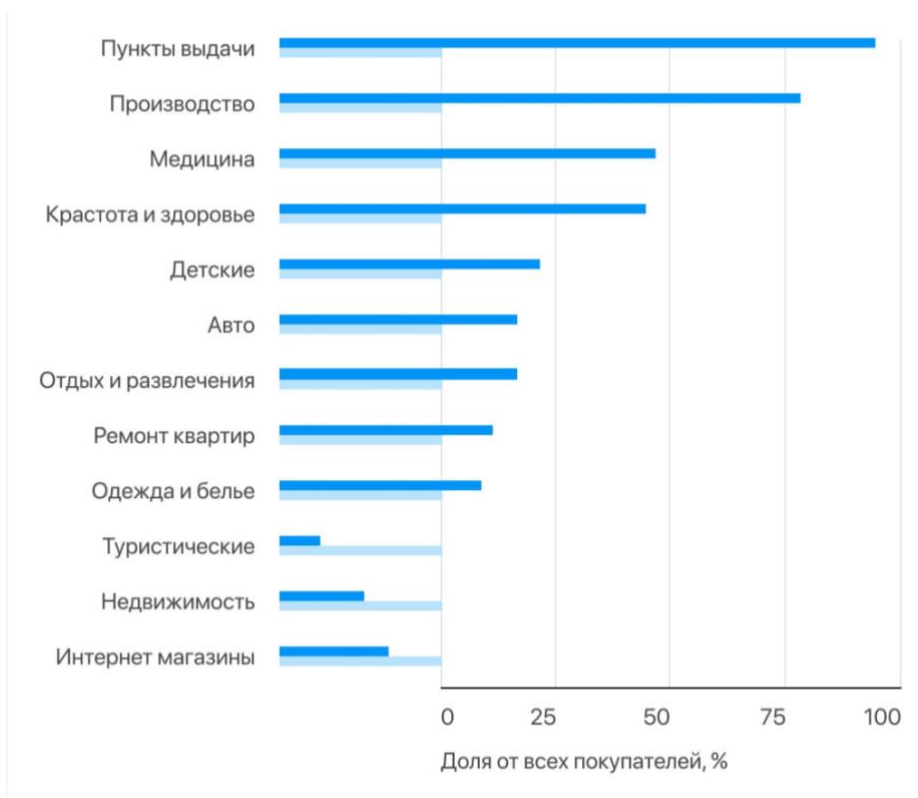
Выбирая индивидуальную деятельность, вы возлагаете всю работу на свои плечи, сюда входит бухгалтерия, закупки, расчеты, контроль и многое другое. При выборе второго варианта заботой предпринимателя будет только управление бизнесом, ведь от этого зависит его доход. Но ни в одном из вариантов бизнесмен не будет одинок, он всегда может обратиться за консультацией или помощью к франчайзеру. Это одно из преимуществ франчайзинга, возможность получить консультации и подсказки по ведению бизнеса.

Без опыта предприниматель вряд ли завоеует репутацию в короткие сроки и без дополнительных вложений. Кроме того, при заключении договора франчайзинга покупатель (франчайзи) получит четкую инструкцию, которой необходимо следовать, что упрощает управление малым бизнесом.

По статистике каталога Businessmens.ru на российском рынке наиболее распространенной категорией франшиз у малых предпринимателей является пункты самовывоза [2]. Преимуществом данной категории служит доступность и простота ведения. Но в связи с большим наплывом желающих попробовать себя в роли франчайзи, сотрудничая с крупными маркетплейсами России, такими как “ОЗОН”, “Wildberries”, “Яндекс.Маркет”, данная сфера



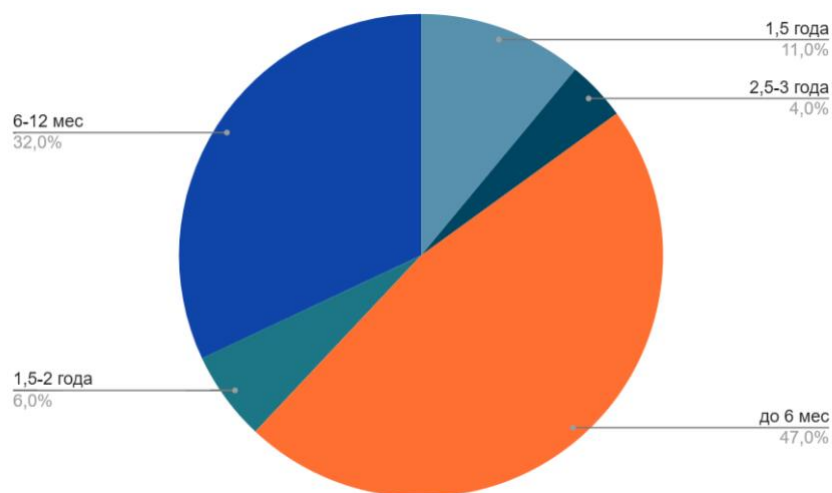
подвергается конкуренции, которая с каждым годом наращивает свои обороты.



**Рис 2. Рост спроса категории франшиз на 2023 год [2]**

Но несмотря на наличие конкуренции в той или иной категории франшиз, очевидно, что инвестирование в готовый бизнес намного безопаснее и повышает вероятность того, что вложенные деньги окупятся. Сильное и известное имя всегда кажется более уверенным, чем новое и неизвестное. Особенно это касается сети внутри страны и, конечно же, сети мирового уровня. Из определения франшизы стало понятно, что это продажа бизнеса под популярным брендом. И из-за чего, собственно, он заработал репутацию? Это обусловлено отличным сервисом, умением безупречно вести маркетинговую работу и, конечно же, безупречным продуктом.

Стоит отметить привлекательность франчайзинга перед предпринимателями малого бизнеса заключается в наличии поддержки, что несомненно важно в период нестабильности. После заключения договора франчайзинга франчайзи получает пакет документов на право торговать под известным брендом. Кроме того, в стоимость входит консультация с опытными бизнесменами, стартовый пакет четких инструкций и готовый бизнес-план со сроками окупаемости [3].



**Рис 3. Сроки окупаемости франшиз в России по данным исследования “Digital-agency Orwo” [3]**

Разработанная годами методология компании позволяет франчайзеру устанавливать собственные условия при использовании своего бренда. То есть предприниматели малого бизнеса не останутся одни на бизнес-арене, им не нужно будет придумывать новую стратегию развития бизнеса, тратить силы и ресурсы на привлечение клиентов. Обо всем этом франчайзер уже позаботился, его клиентская база насчитывает большое количество людей, готовых пользоваться услугами любимых брендов. В некоторых случаях франчайзер может предоставить временных сотрудников для облегчения открытия бизнеса. Все эти преимущества привели к тому, что развитие франчайзинга вышло на мировой уровень. Но на самом деле с приобретением франшизы можно не беспокоиться о прибыльности заведения.

Стоит уделить внимание нескольким нюансам ведения малого бизнеса в франчайзинговой концепции. С заключением договора франчайзи обязуется неукоснительно соблюдать стандарты и методы ведения бизнеса. Он получает льготы, системную поддержку, которая строго регламентирована. Иногда франчайзеру просто необходимо сотрудничать со своими поставщиками, что нарушает права предпринимателя. Все эти жесткие конструкции были созданы не просто так, ведь дочерние компании должны быть одного уровня, спектра услуг и качества обслуживания клиентов. Каждый владелец бизнеса или бизнес, который задумался о покупке франшизы, должен точно понимать, что такое франчайзинг. Это не только лицензия на торговлю под известным брендом, это еще и соблюдение полного перечня условий. Если франчайзи игнорирует эти требования и пункты договора, франчайзер может оштрафовать или даже лишить лицензии и расторгнуть договор.

Современный рынок франчайзинга растет и развивается, что позволяет франчайзерам повышать цену. Несомненно, это можно объяснить тем, что вложения долгие годы должны окупиться, ведь заслужить уважение покупателей не так-то просто. Честно говоря, цены на франшизу очень высоки и вряд ли когда-нибудь снизятся. Франчайзи должен внести первый взнос еще до того момента, как он получит саму франшизу, можно сказать, что это обязательство, и оно выплачивается один раз.

Но после этого покупатель получает лицензию на работу с выбранным брендом. Конечно, эта сумма не подлежит возврату ни при каких обстоятельствах. Франчайзер имеет право устанавливать собственную цифру и может изменять ее по своему усмотрению. В дальнейшем франшиза должна будет ежемесячно платить арендную плату, это так называемая аренда за оказание услуг, но не произвольной суммы, как первый взнос, а четко рассчитанной. Эта цифра равна 8% от полученного дохода. Вышеперечисленные две суммы являются обязательным условием для покупки франшизы, но помимо них бизнесмен потратит свои деньги на покупку товаров, обслуживание оборудования, зарплату сотрудников и другие текущие расходы.

Рассматривая все плюсы и минусы франчайзинга, стоит помнить, что, как правило, франчайзинг продается на длительные сроки. Это может быть пять лет, десять или даже больше. Предприниматель должен максимально точно оценить свои способности. Как и в дальнейшем, любая ошибка будет стоить немалых денег. Конечно, франчайзер может точно сказать о периоде обесценивания и возврата вложенных денег, но даже он не может быть уверен в стабильности современного рынка. Но в любом случае франчайзинг безопаснее, чем начинать бизнес с нуля, тем более без опыта. Возможно, оценив состояние рынка и тенденции его развития, удастся обезопасить себя от фиаско.

**Заключение.** В период высокой нестабильности российского рынка представителям малого бизнеса все тяжелее удержаться в устойчивом положении. Поэтому в качестве дальнейшей перспективы развития малого предпринимательства в России франчайзинг имеет весомое значение. Новые реалии применения франчайзинга позволяют в быстрые сроки обрести поддержку и желаемую устойчивость малому предпринимателю, который в свою очередь становится неотъемлемой частью большого механизма крупной сетевой компании.

### Список использованных источников

1. Российская Федерация. Законы. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209–ФЗ (в ред. от 30.12.2020) // [Электронный ресурс]
2. Буров П.Д. Современные методики оценки эффективности деятельности субъектов малого предпринимательства / П.Д. Буров // Финансы и управление. – 2020. – № 1. – С. 91–102.
3. Бондаренко Е.В. Планирование на малых предприятиях: теория и практика / Е.В. Бондаренко // Экономика: теория и практика. – 2020. – № 3 (59). – С. 93–96.
4. Багдасарян, А. Ф. Договор коммерческой концессии (франчайзинг). Гражданско-правовые проблемы заключения договора / А.Ф. Багдасарян. - М.: Статут, 2023. - 224 с.
5. Воробьёв, Леонид Правовое регулирование франчайзинга / Леонид Воробьёв. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2023. - 232 с.
6. Коршунова, Марина Повышение уровня развития франчайзинга / Марина Коршунова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2022. - 144 с.
7. Сборник научных трудов МПА. Выпуск I. - М.: Гиорд, 2021. – 352 с.
8. Филина, Юлия Франчайзинг в туристическом бизнесе. Развитие туризма в России / Юлия Филина. - М.: Издательские решения, 2023. - 623 с.
9. Иванов, Г. Г. Франчайзинг в торговле: Уч.пос. / Г.Г.Иванов - М.:ИД ФОРУМ,НИЦ ИНФРА-М,2016-104с.(ВО)(о) / Г.Г. Иванов, Е.С. Холин. - Москва: Огни, 2019. - 556 с.
10. Ягудин, С. Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг / С.Ю. Ягудин. - М.: Книга по Требованию, 2021. - 256 с.

### References

1. Rossiiskaya Federatsiya. Zakony. Federal'nyi zakon «O razvitii malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossiiskoi Federatsii» ot 24.07.2007 № 209–FZ (v red. ot 30.12.2020), [Elektronnyi resurs]
2. Burov P.D. Sovremennyye metodiki otsenki effektivnosti deyatel'nosti sub"ektov malogo predprinimatel'stva, P.D. Burov, Finansy i upravlenie. – 2020. – № 1. – S. 91–102.
3. Bondarenko E.V. Planirovanie na malykh predpriyatiyakh: teoriya i praktika, E.V. Bondarenko, Ekonomika: teoriya i praktika. – 2020. – № 3 (59). – S. 93–96.

4. Bagdasaryan, A. F. Dogovor kommercheskoi kontsessii (franchaizing). Grazhdansko-pravovye problemy zaklyucheniya dogovora, A.F. Bagdasaryan. - M.: Statut, 2023. - 224 с.
5. Vorob'ev, Leonid Pravovoe regulirovanie franchaizinga, Leonid Vorob'ev. - M.: LAP Lambert Academic Publishing, 2023. - 232 с.
6. Korshunova, Marina Povyshenie urovnya razvitiya franchaizinga, Marina Korshunova. - M.: LAP Lambert Academic Publishing, 2022. - 144 с.
7. Sbornik nauchnykh trudov MPA. Vypusk I. - M.: Giord, 2021. - 352 с.
8. Filina, Yuliya Franchaizing v turisticheskom biznese. Razvitie turizma v Rossii, Yuliya Filina. - M.: Izdatel'skie resheniya, 2023. - 623 с.
9. Ivanov, G. G. Franchaizing v trgovle: Uch.pos., G.G.Ivanov - M.:ID FORUM,NITs INFRA-M,2016-104s.(VO)(o), G.G. Ivanov, E.S. Kholin. - Moskva: Ogni, 2019. - 556 с.
10. Yagudin, S. Yu. Venchurnoe predprinimatel'stvo. Franchaizing, S.Yu. Yagudin. - M.: Kniga po Trebovaniyu, 2021. - 256 с.

УДК: 338/9+338.2:338.45

## **РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ, ОСНОВАННОЙ НА ИМПОРТОЗАМЕЩАЮЩЕМ ПРОИЗВОДСТВЕ В УЗБЕКИСТАНЕ**

**Олимова Н.Х.**

кандидат экономических наук, доцент  
кафедры экономика и сервис ФерГУ,  
г. Фергана, Республика Узбекистан  
olimova\_nh@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-0457-1148>

**Абдувахидов А.А.**

доцент кафедры экономика  
ГулГУ,  
г. Гулистан, Республика Узбекистан  
akas7509@rambler.ru  
<https://orcid.org/0000-0001-8014-9435>

**Аннотация.** При реализации импортозамещающих проектов также становится важным умение правильно и безупречно организовать производственный процесс. Это требует правильной организации переработки сырья и получения из него необходимых первичных и вторичных продуктов, дальнейшей их переработки, применения необходимых технологий и знаний и др. Правильно организованная промышленная политика является основой импортозамещающего производства. В данной работе рассматриваются вопросы наращивания объемов производства и сокращения объемов импорта, способствующих предотвращению оттока государственного валютного резерва.

**Ключевые слова:** производство, промышленность, импорт, продукция, импортозамещение, экспорт, предприятие, инвестиции

## IMPLEMENTATION OF INDUSTRIAL POLICY BASED ON IMPORT-SUBSTITUTING PRODUCTION IN UZBEKISTAN

**Olimova N.Kh.**

Candidate of Economics,  
Associate Professor of the Department of Economics and Service,  
FSU,  
Fergana, Republic of Uzbekistan

**Abduvakhidov A.A.**

Associate Professor of Economics Department  
GulSU,  
Gulistan, Republic of Uzbekistan

**Annotation.** When implementing import-substituting projects, the ability to properly and flawlessly organize the production process also becomes important. This requires the proper organization of the processing of raw materials and obtaining from it the necessary primary and secondary products, their further processing, the use of the necessary technologies and knowledge, etc. Properly organized industrial policy is the basis of import-substituting production. This paper discusses the issues of increasing production volumes and reducing import volumes, which contribute to preventing the outflow of the state foreign exchange reserve.

**Keywords:** production, industry, import, products, import substitution, export, enterprise, investment

Как известно, одним из важнейших вопросов, стоящих перед государством, является наращивание объемов производства продукции, пользующейся высоким спросом на внутреннем и зарубежном рынке, сокращение объемов импорта, увеличение экспорта и тем самым развитие экономики. Производство импортозамещающей продукции предотвращает отток государственного валютного резерва [1]. Особое внимание глава Узбекистана уделил и этому вопросу, отметив, что “необходимо разработать программу локализации производства местных товаров с высокой долей импорта на предприятиях всех отраслей и регионов на ближайшие годы не менее чем на 20 процентов”.

В Узбекистане производство импортозамещающей и экспортной продукции и реализация данного рода проектов, особенно в наших регионах, являются приоритетными направлениями. В виду этого, по итогам первого

полугодия 2021 года в республике более 200 отечественными предприятиями реализовано около 500 инвестиционных проектов по производству импортозамещающей продукции, достигнут объем производства продукции на сумму 7,9 трлн. сумов.

Помимо изучения внутреннего и внешнего рынка, при реализации импортозамещающих проектов также становится важным умение правильно и безупречно организовать производственный процесс. Это требует правильной организации переработки сырья и получения из него необходимых первичных и вторичных продуктов, дальнейшей их переработки, применения необходимых технологий и знаний, привлечения квалифицированных специалистов [2]. Кроме того, правильная организация производственного процесса и знание условий работы с рынком - все это считается культурой производства. А правильное его формирование - наша первоочередная задача. Также важно, чтобы все было в гармонии. Это означает, что одна фаза формирования не должна останавливаться из-за другой.

1 мая 2019 года главой государства было принято постановление № ПП-4302 «О мерах по дальнейшему развитию промышленной кооперации и расширению производства продукции повышенного спроса». Прежде всего, это решение актуально тем, что отдельное внимание уделяется вопросу развития производственной кооперации между субъектами малого, среднего и крупного бизнеса. Если обратить внимание на цифры, то можно увидеть, что по состоянию на 1 января 2023 года в республике на сегодняшний день действуют 98,8 тыс. промышленных предприятий, из них 16,8 тыс. (17,0% от общего числа зарегистрированных предприятий) в г. Ташкенте, 11,1 тыс. (11,2 %) в Ферганской области, 10,0 тыс. (10,1 %) в Ташкентской области, 9,9 тыс. (10,0) 8,9 тыс. (9,0 %) приходится на Андижанскую область и 8,9 тыс. (9,0%) на Самаркандскую область [4].

По предварительным данным, в 2022 году предприятиями республики промышленной продукции было произведено на 551,1 трлн. сум, а индекс физического объема за 2021 год составил 105,2%. Индекс физического объема промышленного производства - относительный показатель, характеризующий изменение объема выпускаемой продукции (работ, услуг) за сопоставимые периоды.

Текстильное производство включает в себя изготовление и прядение текстильного волокна, а также производство текстильного полотна и готовой текстильной продукции, украшение текстильной продукции и одежды, изготовление готовых текстильных изделий, кроме одежды. В 2022 году доля



текстильной продукции составила 13,7%, при этом индекс физического объема вырос на 9,8%, а объем производства составил 62 757,0 млрд. сум. Производство одежды включает в себя производство продукции из всех материалов (кожи, текстильного полотна, тканых и трикотажных полотен и т. д.).к.) все швейные изделия (готовые или изготовленные по индивидуальному заказу), все виды одежды (верхняя одежда, мужское, женское и детское белье, рабочая, офисная, повседневная или спортивная одежда и т. д.).к.) и производство аксессуаров к ним [4].

Постановлением Президента Республики Узбекистан от мая прошлого года утвержден перечень около 100 новых видов готовой продукции, технологий, комплектующих изделий, сырья и материалов, рекомендуемых к освоению, в общей сложности по 9 отдельным направлениям. В перечень включены: пищевые продукты; трикотажные изделия, одежда, обувь; лекарственные средства; канцелярские товары; строительные материалы; резины, пластмассы и изделия из них; продукция химической и смежных отраслей промышленности; металлы и изделия из них; оборудование.

Этот список обновляется каждые полгода по решению Кабинета Министров на основании предложений Министерства экономики и промышленности, Министерства инвестиций и внешней торговли, Министерства инновационного развития, Антимонопольного комитета [5]. При этом исследуются объемы импорта и особое внимание уделяется тому, какие товары поступают на рынок, а какие пользуются большим спросом на внутреннем рынке.

Производственная промышленность включает в себя физическую или химическую обработку веществ или компонентов, материалов с целью выпуска нового продукта, хотя и не является единственным исчерпывающим критерием для данного вида производства. Объем произведенной промышленными предприятиями продукции в течение 2022 года составил 458,2 трлн. сумов или 83,2% от общего объема промышленной продукции [4].

Доля высокотехнологичной отрасли по сравнению с соответствующим периодом прошлого года составила 2,1%. В общей структуре производственной промышленности доля отрасли по производству, ремонту и монтажу машин и оборудования, производству автотранспортных средств, полуприцепов и других готовых изделий составила 20,3 %, доля металлургической промышленности - 23,2 %, доля текстильной, швейной, кожаной промышленности – 17,9%. Доля производства продуктов питания, напитков и табачных изделий составила - 17,2 % (индекс физического объема по отношению к 2021 г. - 109,2 %), а доля производства химической

продукции, изделий из резины и пластмасс – 9,2 % (индекс физического объема - 97,7 %) [4].

При освоении импортозамещения важно помнить, что уметь правильно организовать процесс - сложная задача, учитывая, что ранее такого вида продукции не производилось. Также будет непросто серьезно поработать над предложением нового продукта и его позиционированием на рынке, обеспечение конкурентоспособности на рынке качества и цены продукции, производство которой налажено впервые, также потребует некоторой кропотливой работы. Учитывая, что налаживание производственного процесса в отраслях осуществляется поэтапно, такие слабые места также должны быть должным образом восприняты.

Например, если раньше сложные технологии, оборудование для большинства отраслей промышленности у нас не выпускались, то сейчас развивается и это направление. Налаживание производства лифтов и эскалаторов в республике также является одной из положительных тенденций в развитии отраслей, которые способствуют промышленному росту. Возможность правильно выбрать сырье при освоении нового вида продукции, ограниченность материально-финансовых ресурсов при налаживании производства, необходимость расчета экономической эффективности реализации нового проекта, привлечение инвестора, выделение места, подготовка специалистов также требуют определенного времени. Никакая работа не дается легко при запуске новинки, для этого потребуются продуманный комплексный подход. В 2022 году было произведено 257,7 тыс. тонн автомобильного бензина, 584,4 тыс. тонн пряжи, 217,3 млн. литров произведено пивоваренной продукции и 1690,8 тыс. тонн муки мягкой пшеницы и спельты. Всего по крупным предприятиям в течение 2022 года в республике было произведено 4 094 единицы грузовых автомобилей. Производство грузовых автомобилей сократилось на 7,6% по сравнению с соответствующим периодом прошлого года. В 2022 году на крупных предприятиях было произведено в общей сложности 1 357 автобусов, что на 35,3% больше, чем за аналогичный период прошлого года.

В автомобильной промышленности страны за 2022 год произведено 101 617 единиц “Kobalt”а (рост на 43,0%), 22 245 единиц “Neksiya T-250” (снижение на 29,3%), 87 105 единиц “Lacetti-Djentra” (рост на 70,6%), 14 464 единицы “Spark”а (увеличился на 45,9%), 20 941 единица специальных легковых автомобилей (увеличился на 21,0%), 72 235 единиц “Damas”а (увеличился на 31,2%) и 9 088 автомобилей “Trecker”. В машиностроительной

отрасли республики крупными предприятиями произведено 225,4 тыс. двигателей, что на 40,5% больше, чем за аналогичный период прошлого года.

Также, крупными предприятиями произведено 555 сеялок, что в 2,7 раза больше, чем за тот же период прошлого года, произведено 920,1 тыс. аккумуляторов, что на 21,1% больше по сравнению с прошлым годом. Всего за 2022 год теми же крупными предприятиями произведено 709,1 тыс. единиц холодильников и морозильников, что на 51,2% больше, чем за аналогичный период прошлого года.

Капитальный ремонт технологического оборудования позволил увеличить объемы использования производственных мощностей на химических предприятиях и производство карбоната натрия и хлорида калия составило 101,0%. Производство химической продукции, как известно, включает переработку органического и неорганического сырья, материалов и производство готовой продукции с использованием химических процессов. По состоянию на конец 2022 года доля химической промышленности в производственной промышленности составляла 7,3%, индекс физического объема - 97,4%, а объем производства - 33 350,2 млрд.сум. [4]

По итогам 2022 года доля кокса и нефтепродуктов в обрабатывающей промышленности составила 3,3%, а объем производства - 15 064,1 млрд.сум. Доля металлургической промышленности в той же структуре составила 23,2%, в то время как индекс физического объема вырос на 3,9%, а объем производства составил 106 443,8 млрд.сум. Доля производства прочих зеркальных минеральных продуктов составила 4,9%, в то время как индекс физического объема снизился на 3,5% по сравнению с предыдущим годом, а объем производства составил 22 374,0 млрд.сум.

Важно, что Узбекистан имеет потенциал для производства продукции высокой стоимости. Нелегко создать совершенно новый продукт, который сможет найти свое место на рынке. Для устойчивого развития экономики широко диверсифицированное, развитое в различных отраслях государство является экономически стабильным и богатым. И это предотвратит одностороннее развитие экономики, а также значительно повысит способность государства противостоять экономическим кризисам. Кроме того, организация производства импортозамещающей продукции при наличии достаточной сырьевой базы и потенциала в государстве служит для предотвращения оттока валютных резервов страны. Если привести в пример пищевую промышленность, то сейчас в бисквитной продукции продукция отечественных производителей ничем не уступает импортной. Местные предприниматели также освоили производство различных видов бисквитных

изделий. По итогам 2022 года, при доле производства продуктов питания в 13,0%, индекс физического объема по сравнению с предыдущим годом увеличился на 6,2% и составил 59 421,9 млрд.сум. Доля производства напитков составила 3,6%, при этом индекс физического объема по сравнению с предыдущим годом составил 117,6%, а объем производства - 16 336,3 млрд.сум.

На этом этапе можно сказать, что качество является одним из наиболее важных и фундаментальных условий, определяющих, сможет ли продукт занять свое место на рынке и завоевать внимание потребителя. Если покупатель один раз был разочарован приобретенным товаром, то в следующий раз предприниматель не сможет убедить потребителя в товаре, сколько бы не говорил о качестве своего товара, и не предъявил сертификаты их соответствия. Кроме того, предприниматели должны иметь все необходимые сертификаты на выпускаемую ими продукцию, помнить, что строгое соблюдение национальных и международных стандартов, необходимых для производства продукции, является одним из важнейших факторов, определяющих успех продукции на рынке [3].

#### Список использованных источников

1. Импорт ўрнини босувчи маҳсулот ишлаб чиқариш давлат валюта захираси четга чиқиши олдини олади. <https://kun.uz/90673853>
2. Olimova, N., Teshabaeva, O., Joraeva, N., & Mamajonova, D. (2022). Ways to increase the competitiveness of enterprises in the conditions of modernization of the economy. *Scientific progress*, 3(3), 270-275.
3. Эргашев, А. Х., & Олимова, Н. Х. (2020). Инновацияларни яратиш ва уларни саноат корхоналари фаолиятига жорий этишнинг асосий масалалари. In *Минтақа иқтисодиётини инвестициялашнинг молиявий-ҳуқуқий ва инновацион жиҳатлари* (pp. 487-490).
4. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги статистика агентлиги. Ўзбекистон Республикасининг ижтимоий-иқтисодий ҳолати. 2022-йил январь-декабрь. Тошкент - 2023-й.
5. Ўзбекистонда вазирликлар сони қисқартирилмоқда. Молия ва иқтисодиёт вазирликлари қўшилди. Ўзбекистон Республикаси президентининг «Янги Ўзбекистон маъмурий ислохотларини амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида» Фармони. 23.12.2022 й. <https://kun.uz/news/2022/12/24/prezident-farmoni-bilan-vazirliklar-soni-qisqartirilmoqda-moliya-va-iqtisodiyot-vazirliklari-qoshildi>

### References

1. Import ўrnini bosuvchi maxsulot ishlab chikarish davlat valyuta zakhirasi chetga chikishi oldini oladi. <https://kun.uz/90673853>
2. Olimova, N., Teshabaeva, O., Joraeva, N., & Mamajonova, D. (2022). Ways to increase the competitiveness of enterprises in the conditions of modernization of the economy. *Scientific progress*, 3(3), 270-275.
3. Ergashev, A. Kh., & Olimova, N. Kh. (2020). Innovatsiyalarni yaratish va ularni sanoat korxonolari faoliyatiga zhorii etishning asosii masalalari. In *Mintaqa iqtisodietini investitsiyalashning moliyavii-xuquqii va innovatsion zhixatlari* (pp. 487-490).
4. Ўzbekiston Respublikasi Prezidenti xuzuridagi statistika agentligi. Ўzbekiston Respublikasining izhtimoi-iqtisodii xolati. 2022-iil yanvar'-dekabr'. Toshkent - 2023-i.
5. Ўzbekistonda vazirliklar soni qisqartirilmokda. Moliya va iqtisodiet vazirliklari kysildi. Ўzbekiston Respublikasi prezidentining «Yangi Ўzbekiston ma"murii islohotlarini amalga oshirish chora-tadbirlari tyyrisida» Farmoni. 23.12.2022 i. <https://kun.uz/news/2022/12/24/prezident-farmoni-bilan-vazirliklar-soni-qisqartirilmokda-moliya-va-iqtisodiyot-vazirliklari-qoshildi>

УДК 338.1

## ПРИЧИНЫ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО КРИЗИСА 21 ВЕКА

**Пеньковский Дмитрий Дмитриевич,**

доктор исторических наук, профессор,  
начальник управления науки и формирования у обучающихся  
профессиональных качеств по избранным профессиям  
и направлениям подготовки,

АНО ВО «Национальный институт бизнеса»,

г. Москва, Россия

D\_D\_NIB@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0002-9111-6505>

**Аннотация.** В 21 веке многие страны столкнулись с проблемами продовольственного кризиса, вызванного разными причинами. Особенно при этом страдают беднейшие страны Азии, Африки и Латинской Америки, что привело к голоданию и обнищанию некоторых народов.

**Ключевые слова:** Мировой продовольственный кризис, дефицит продовольствия, нуждающиеся страны, зерновая сделка, поставки зерна из России и Украины.

## CAUSES OF THE FOOD CRISIS OF THE 21ST CENTURY

**Penkovsky Dmitry Dmitrievich,**

Doctor of Historical Sciences, Professor,  
Head of the Department of Science and Development of Students'  
Professional Qualities in Selected Professions  
and areas of training,

ANO VO "National Institute of Business"

Moscow, Russia

**Annotation.** In the 21st century, many countries are faced with food crisis problems caused by various reasons. The poorest countries in Asia, Africa and Latin America are especially affected, which has led to starvation and impoverishment of some peoples.

**Keywords:** World food crisis, food shortage, countries in need, grain deal, grain supplies from Russia and Ukraine.

Проблема продовольствия всегда существовала в мире, остается и сегодня, Она носит глобальный характер. Однако в мировой практике и экономической науке продовольственная проблема была впервые рассмотрена с точки зрения мировой и национальной экономической безопасности сравнительно недавно, в середине 70-х годов XX века. Причиной стало снижение производства зерна в ведущих странах-производителях зерна в мире. Снижение совокупного предложения на мировом рынке зерна и последующий рост цен на другие продовольственные товары дестабилизировали ситуацию на других продовольственных рынках. Отказ стран-экспортеров зерна от выполнения контрактных обязательств поставил ряд стран под угрозу острого дефицита важных продовольственных товаров, утрату экономической и политической независимости. Мировой зерновой кризис 1972-1973 гг. и события в Украине способствовал тому, что проблема продовольственного снабжения стала важным фактором национальной безопасности всех стран.

Резко возросло количество голодающих, особенно в бедных странах. Количество голодающих в мире оценивается по-разному. По данным Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (ФАО), около 500 миллионов человек на планете систематически голодают, а около 1 миллиарда человек явно испытывают нехватку продовольствия.

Сегодня в мире насчитывается больше недоедающих и голодающих людей, чем когда-либо прежде, несмотря на то, что в мире производится больше продовольствия на душу населения, чем когда-либо в истории человечества. Однако глобальная проблема недоедания и голода не ограничивается нехваткой продовольствия, а связана "с" политикой, тесно связанной с экономикой и различными сферами социальной жизни.

Глобальная обоснованность продовольственной проблемы усугубляет тот факт, что отдельные государства не могут решить ее по отдельности, необходимы совместные усилия: 1) страны, страдающие от голода, 2) страны, стремящиеся к достижению полноценного и гармоничного питания, 3) страны, добившиеся изобилия продовольствия и даже вынужденные "бороться" как с избытком продовольствия, так и с чрезмерным его потреблением и связанным с ним

Опыт стран показывает, что самообеспеченность продовольствием не всегда достигается даже в экономически развитых странах. Например, Япония импортирует значительные объемы продовольствия, а ее уровень продовольственной самодостаточности, рассчитываемый как отношение

собственного производства продуктов питания к внутреннему потреблению, составляет всего 50%.

Однако нельзя сказать, что страна зависит от других стран в плане продовольствия, поскольку возможности национальных компаний, занимающихся закупкой продуктов питания за рубежом и их продажей на внутреннем рынке страны, позволяют импортировать необходимые объемы продовольствия, не угрожая при этом продовольственной безопасности страны. Кроме того, Япония является крупнейшим нетто-экспортером в мировой торговле с внешнеторговым балансом в 60 млрд. долл. за последние годы. Это означает, что доходы от экспорта значительно превышают стоимость импорта продовольствия.

Опасная зависимость страны от внешних источников продовольствия возникает тогда, когда она не в состоянии оплатить необходимый объем импорта продовольствия без ущерба для национальной экономики, или когда отказ от импорта основных продуктов питания приводит к снижению уровня поставок продовольствия, достигнутого населением.

Мировой продовольственный кризис современности не является случайным явлением. Он является результатом хронической экономической отсталости развивающихся стран Азии, Африки и Латинской Америки, возникшей во второй половине XX века на руинах старой колониальной системы Запада.

Поэтому в 21 веке остро встал вопрос продовольственной безопасности многих стран мира. Продовольственная безопасность - это неограниченная во времени способность государства и общества обеспечить населению доступ к продовольствию в количестве и качестве, достаточном для здорового физического и социального развития каждого человека в нормальных условиях, и минимальном количестве, необходимом для поддержания здоровья и работоспособности в чрезвычайных продовольственных ситуациях.

В 2023 г. проблема продовольственной безопасности в мире резко обострилась из-за ошибок Запада, связанных с неправильным планированием и финансированием и событиями в Украине. Однако Запад во главе с США обвиняют во всем Россию. Но при этом Запад забывает, что сам ввел санкции из-за событий на Украине, что не дает возможностей для отправки продовольствия за границу.

Весной 2023 г. в Украине находилось более 20 млн. тонн зерна, но вывезти его было трудно, так как ее основные морские порты были заминированы украинцами. Хотя Россия предложила оказать помощь в



сопровождении судов с зерном до Турции. Но морские порты для этого нужно разминировать от украинских мин. Можно вывозить зерно на Запад кратчайшим путем по железной дороге через Белоруссию, но эта страна тоже находится под санкциями Запада.

Россия предпринимает нужные меры для решения продовольственной проблемы. По прогнозам в первой половине 2023 года Россия может поставить на мировой рынок около 55 млн. тонн зерна. Но эти поставки будут производиться в основном в дружественные нам страны. Планируется поставить зерно в Египет, арабские страны, Венесуэлу, Индию и другие страны.

Также необходимо подчеркнуть, что посевная компания в Украине сорвана, и эта страна не доберет урожай зерна в этом году. Некоторые страны мира не получат из-за введенных санкций по событиям в Украине нужную им часть сельскохозяйственной продукции. В результате, может начаться голод в ряде стран Африки, Азии, Латинской Америки. Этот кризис может привести к миллионам беженцев в сытую, ухоженную Европу, что вызовет негативную реакцию европейцев, уже стонущих от миллионов беженцев с Украины.

Все это вызовет серьезные проблемы там, где этого меньше всего ожидали.

"Мировой финансовый и продовольственный кризис, набирающий обороты, в 2021-2022 гг., коснулся, и России. Он угрожает кошелькам многих ее граждан. Правительственные репортажи и сюжеты центральных телеканалов страны наполнены оптимизмом и пренебрежительной риторикой только в отношении "небрежной американской финансовой системы". Оценки независимых экономических экспертов более реалистичны. Они предупреждают, что к концу 2023 года россияне могут обнищать еще больше. Слово "кризис" на телевидении употреблять запрещено. А причины появления патриотических посланий в большинстве российских СМИ продиктованы тем, что российское правительство не хочет создавать панику среди населения".

Последние события, связанные с введением санкций, диктуют новые условия для развития российской экономики и обеспечения продовольствием.<sup>1</sup>

Одним из вопросов, постоянно обсуждавшихся в эфире авторской программы ["Вечер с Владимиром Соловьевым"](#) на телеканале "Россия 1" стала

---

<sup>1</sup> Брильёновой Натальи Валерьевны преподавателя кафедры информатики и электроники Екатеринбургского государственного института, web-ссылки на сайт [natalibrilenova.ru](http://natalibrilenova.ru)

экономическая ситуация. "Сейчас необходимо подумать о гражданах Российской Федерации", – отметил гость студии Дмитрий Абзалов, президент Центра стратегических коммуникаций.

Он перечислил те вещи, которые нужно сделать в первую очередь. "Первое: зерно, продовольствие, – сказал Д. Абзалов. – Все это очень сильно росло в последнее время. У нас действуют заградительные пошлины на зерно на международном уровне, на пшеницу, но она фактически без ограничений вывозится в страны Евразийского пространства. Сейчас Казахстан активно выкачивает зерно из Сибири. Сейчас у нас покрытие зерна примерно один и пять, то есть на 50 процентов больше предложение, чем потребление. Необходимо ограничения вводить, скорее всего, они в ближайшее время будут введены, чтобы просто не было дефицита".

По мнению эксперта, в случае внешнего воздействия самая высокая инфляция происходит именно в продовольствии. "И если здесь есть связь с валютой, – напомнил он. – Либо вы продаете за валюту на внешний рынок, либо за рубли на российский рынок. Вам необходимо эту связь обрывать".

Руководствуясь стратегическими потребностями, Соединенные Штаты и Европа перекалывают ответственность за мировой продовольственный кризис на Россию и различными способами оказывают на нее давление. Однако Владимир Путин в ходе телефонного разговора с премьер-министром Италии Марио Драги опроверг это: "Обвинения России в сложностях поставок сельхозпродукции безосновательны". Президент России объяснил нынешний кризис санкциями, введенными Западом в отношении Москвы. Именно антироссийские ограничения усугубили ситуацию. Действительно, это происходит по причине нарушения ввиду всесторонних экономических санкций глобальной цепочки поставок продовольствия, что привело к резкому росту цен на продовольственные товары. В настоящее время Америка и ее союзники пока не предложили реальных способов решения проблемы, но продолжают еще больше обострять конфликт, предоставляя Украине все больше нового вооружения и снаряжения, что только увеличит риск глобальной продовольственной безопасности в будущем. Когда Россия выразила готовность предоставить 50 миллионов тонн зерна, чтобы помочь преодолеть продовольственный кризис, Соединенные Штаты и Европа обвинили ее в "шантаже", поскольку Россия потребовала отменить санкции.

Только сотрудничество поможет решить проблемы глобального масштаба. Соединенные Штаты продолжают подливать масла в огонь конфликта между Россией и Украиной и усиливают санкции против Москвы.

Кроме того, Америка приняла и другие меры, захватив долю России на мировом продовольственном рынке.<sup>2</sup>

С целью решения проблем поставки продовольствия нуждающимся странам была заключена 22 июля 2022 г., так называемая зерновая сделка, между Россией, Украиной, Турцией и ООН по вопросу организации безопасного морского коридора для сельскохозяйственных грузов. Причем ряду нуждающихся стран Россия пожелала поставлять продовольствие бесплатно.

Зерновая сделка позволяла Украине и России экспортировать свою продукцию через Черное море. После окончания 18 ноября 2022 г. первого периода действия, соглашение было продлено на 120 дней, и затем еще несколько раз продлевалась.

Зерновая сделка, которую все считали невыгодной для России, оказалась таким хорошим инструментом влияния на Запад. Правда они поздно поняли, что просчитались, корабли с зерном уже ушли и престиж России от этого только выиграл. Выиграл также от сделки и лидер Турции Р. Т. Эрдоган, который собирается вновь выиграть выборы и возглавить Турцию. России это выгодно, так как во главе Турции нужен такой лидер, который способствует укреплению отношений между нашими странами.<sup>3</sup>

Однако нужно отметить, что в реализации зерновой сделки имеются определенные проблемы. Российский посол в Турции Алексей Верхов отметил, что зерновая сделка это пакетное соглашение и та часть пакета, которая относится в Украине, реализуется очень быстро, хотя и не без шероховатостей. С другой стороны российская часть сделки практически не выполняется. Он отметил, что у России огромное количество претензий по экспорту российских зерновых, в том числе в связи с тем, что сохраняются санкции на страхование, фрахт и банковские переводы.

В мае 2023 г. Россия приняла решение продлить средиземноморскую инициативу еще, на 2 месяца для оказания помощи нуждающимся странам. Кроме зерна некоторые нуждающиеся страны получают удобрения, что позволит им повысить урожайность зерновых культур.

Президент России Владимир Путин в недавнем интервью СМИ в начале 2023 г. заявил, что Запад пытается "переложить" ответственность за проблемы на мировом рынке продовольствия на Россию, но у Украины есть несколько каналов транспортировки продовольствия на выбор, и Россия не будет препятствовать поставкам продовольствия. Кроме того, он также объявил, что

---

<sup>2</sup> Интернет-ресурс: [20220517/golod-254176864.html](https://20220517/golod-254176864.html)

<sup>3</sup> Интернет-ресурс: [Interfax-ru.turborag](https://interfax.ru/turborag).

объем экспорта российской пшеницы в этом сельскохозяйственном году увеличится до 50 миллионов тонн.

Учитывая огромные проблемы нуждающихся стран, РФ постоянно идет им навстречу для решения продовольственной проблемы. В связи с тем, что в 2022 г. Россия собрала рекордный урожай зерновых из 158 млн. тонн зерна руководством страны принято решение о поставке в 2023 г. 55 млн. тонн зерновых культур нуждающимся странам.<sup>4</sup> Эта информация была воспринята с благодарностью бедными и нуждающимися странами мира. Процесс поставки зерновых культур самым бедным и нуждающимся странам уже идет полным ходом.

---

<sup>4</sup>Интернет-ресурс: [https://cdn1.inosmi.ru/img/07e6/06/08/254477680\\_0:0:1860:1046\\_1920x0\\_8\\_0\\_0\\_0\\_13a11d40c6783d884158e901323e3b11.jpg](https://cdn1.inosmi.ru/img/07e6/06/08/254477680_0:0:1860:1046_1920x0_8_0_0_0_13a11d40c6783d884158e901323e3b11.jpg)

УДК 330.101

## **РОЛЬ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РФ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ**

**Гагарина Маргарита Викторовна**

кандидат экономических наук,  
преподаватель кафедры финансов и управления  
банковской деятельностью в Вооруженных Силах,  
ФГКВОУ ВО Военный университет имени князя  
Александра Невского МО РФ,  
г. Москва, Россия  
mvgagarina@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0003-1750-8217>

**Кастыро М.А.**

курсант 4 курса направления  
подготовки 38.05.01 «Экономическая безопасность»  
ФГКВОУ ВО Военный университет имени князя  
Александра Невского МО РФ,  
г. Москва, Россия  
maxim.kastyro@yandex.ru

**Аннотация.** В статье рассматривается влияние, оказываемое современными экономическими санкциями на продовольственную безопасность государства. Рассмотрены ключевые руководящие документы, регулирующие продовольственную безопасность в Российской Федерации, проанализирована динамика основных статистических показателей. Установлено, что экономические санкции направлены на ухудшение состояния продовольственной в Российской Федерации, это осуществляется посредством запрета на экспорт, ограничением торговли, создание трудностей для финансовой и банковской сфер, вводом персональных ограничений организациям и физическим лицам, транспортными запретами и др. Начиная с 2014 года, количество экономических санкций, принятых в отношении Российской Федерации, постоянно растёт. Другой стороной вводимых экономических санкций является то, что, ограничивая количество ввозимых в Российскую Федерацию иностранных товаров, конкретные сегменты рынка требуют заполнения. Данные условия являются благоприятными для формирования отечественных аналогов. В ходе анализа статистических

данных Федеральной службы государственной статистики выявлено негативное влияние санкций на Российскую экономику.

**Ключевые слова:** Доктрина продовольственной безопасности, национальная безопасность, экономические санкции, продовольственная безопасность.

## **THE ROLE OF FOOD SECURITY OF THE RUSSIAN FEDERATION IN THE CONTEXT OF ECONOMIC SANCTIONS**

**Gagarina M.V.**

Ph.D. in Economics, Lecturer at the Department of Finance and Banking Management in the Armed Forces, FGK HEU HE Military University named after the Prince Alexander Nevsky Ministry of Defense of the Russian Federation  
Moscow, Russia

**Castro M. A.**

student of the 4th course directions training 38.05.01 «Economic security» FGKVOU VO Military University of Prince Alexander Nevsky Russian defense Ministry,  
Moscow, Russia

**Annotation.** The article examines the impact of modern economic sanctions on the food security of the state. The key governing documents regulating food security in the Russian Federation are considered, the dynamics of the main statistical indicators are analyzed. It has been established that economic sanctions are aimed at worsening the food situation in the Russian Federation, this is carried out by banning exports, restricting trade, creating difficulties for the financial and banking spheres, introducing personal restrictions to organizations and individuals, transport bans and other ways. Since 2014, the number of economic sanctions adopted against the Russian Federation has been constantly growing. The other side of the imposed economic sanctions is that by limiting the number of foreign goods imported into the Russian Federation, specific market segments require filling. These conditions are favorable. The analysis of statistical data of the Federal State Statistics Service shows the negative impact of sanctions on the Russian economy.

**Keywords:** The doctrine of food security, national security, economic sanctions, food security.

В настоящее время продовольственная безопасность выступает одним из ключевых элементов национальной безопасности. Для целей обеспечения экономически доступной, качественной пищевой продукции действует Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации. Она выступает документом стратегического планирования, который отражает официальные взгляды на цели, задачи и направления государственной политики в сфере обеспечения продовольственной безопасности России.[2]

В документе представлены положения других документов, регулирующих вопросы стратегического планирования.

Современные экономические санкции, с помощью которых мировые державы пытаются влиять на Российскую Федерацию, выступают инструментом формирования негативных тенденций внутри государства. Многие сферы общественной жизни, попадают под санкционный натиск. Продовольственная безопасность – не исключение. Зачастую товары повседневного спроса являются импортными, они же зачастую являются наиболее популярными и востребованными на рынке. Ограничивая импорт, либо вообще запрещая поставку в Российскую Федерацию таких товаров, возникает тенденция повышения цен. С другой стороны, для отечественных производителей открывается возможность занять рынок.

Понятие «продовольственная безопасность» можно рассматривать по-разному. С точки зрения повседневной жизни – это состояние человека, при котором он имеет экономическую и физическую возможность получить необходимое для ведения здорового и активного образа жизни количество продовольственных товаров определенного (безопасного) качества.

Одним из ключевых документов, регулирующих состояние продовольственной безопасности в Российской Федерации, является Стратегия национальной безопасности. В ней развиваются следующие интересы [1]:

1. Реализация достаточного продовольственного обеспечения с целью повышения качества жизни граждан;
2. Развитие производства сельскохозяйственной продукции в соответствии с установленными нормами и стандартами;
3. Защита посевных площадей, повышение их плодородия, недопущение уменьшения сельскохозяйственных угодий;

4. Подготовка высококвалифицированных кадров среднего и высшего звана для целей и задач пищевой промышленности, сельского и рыбного хозяйств;

5. Запрет ввоза на территорию России биологических агентов, претерпевших изменения в результате вмешательства генной инженерии, их распространения и культивирования;

6. Обеспечение вселения Российской Федерации безопасной пищевой продукцией высокого качества;

7. Устойчивое развитие и модернизация инфраструктуры внутреннего рынка, а также сельского и рыбного хозяйств;

8. Повышение государственной поддержки сельхозпроизводителей, организаций и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих переработку сельскохозяйственной продукции, увеличение доступа на рынки сбыта товаров и другие интересы.

Сектор государственных интересов в сфере продовольственной безопасности широк и объёмен. Из этого следует, что в интересах органов государственной власти обеспечение высокого уровня производства сельскохозяйственной продукции, совершенствование материально-технической и производственной баз.

В Российской Федерации уровень обеспечения продовольственной безопасности измеряется с помощью пороговых значений. Один из таких показателей - продовольственная независимость, определяется как уровень самообеспечения в процентах, рассчитываемый как отношение объема отечественного производства сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия к объёму их внутреннего потребления и имеющий пороговые значения в отношении, % [2]:

а) зерна – не менее 95;

б) сахара – не менее 90;

в) растительного масла – не менее 90;

г) мяса и мясопродуктов (в пересчете на мясо) – не менее 85;

д) молока и молокопродуктов (в пересчете на молоко) – не менее 90;

е) рыбы и рыбопродуктов (в живой массе – масса сырца) – не менее 85;

ж) картофеля – не менее 95;

з) овощей и бахчевых – не менее 90;

и) фруктов и ягод – не менее 60;

к) семян основных сельскохозяйственных культур отечественной селекции – не менее 75;

л) соли пищевой – не менее 85.



Еще один фактор, рассматриваемый в рамках продовольственной безопасности в Российской Федерации - это риски и угрозы. Их можно классифицировать как экономические, технологические, климатические, внешнеполитические и другие.

Рассматривая динамику изменения продовольственного сектора, необходимо полагаться на доклады Федеральной службы государственной статистики. Так, в докладе о промышленном производстве в январе 2023 года, отражена динамика изменения выпуска важнейших видов продукции (таблица 1) [3].

Санкции оказывают значительное влияние на промышленное производство. В части касающейся продовольственной безопасности, производство данных товарных групп приняло тенденцию к снижению. Это связано с ограничениями экспорта отечественной продукции сельскохозяйственного назначения, запретом на импорт необходимого для отраслей сельского хозяйства, пищевого сектора оборудования.

**Таблица 1. Динамика изменения выпуска важнейших видов продукции**

Виды продукции	Январь 2023 г.	Январь 2023 г., в % к	
		январю 2022 г.	декабрю 2022 г.
Мясо и субпродукты пищевые домашней птицы, тыс. тонн	418	104,2	98,2
Картофель переработанный и консервированный, тыс. тонн	28,9	91,3	101,5
Масло подсолнечное и его фракции нерафинированные, тыс. тонн	538	108,9	89,4
Маргарин, тыс. тонн	33,0	88,6	81,0
Молоко, кроме сырого, тыс. тонн	483	98,7	100,9
Масло сливочное, тыс. тонн	25,2	111,9	96,7
Сыры, тыс. тонн	59,2	111,4	97,7
Продукты кисломолочные (кроме сметаны), тыс. тонн	166	95,1	111,7
Мука пшеничная и пшенично-ржаная, тыс. тонн	662	104,9	86,5

В общей совокупности большинство санкций косвенным образом влияют на продовольственную безопасность. Хотя некоторые из вводимых ограничительных мер носят прямой характер, затрагивая сферу средств производства сельскохозяйственной продукции, сырья и других необходимых ресурсов. В таблице 2 представлены введенные в отношении Российской Федерации экономические санкции и характер их влияния на уровень продовольственной безопасности в стране [4]:

**Таблица 2. Введенные экономические санкции и характер их влияния на уровень продовольственной безопасности в стране**

Санкции в отношении РФ	Характер их влияния
Банковский сектор	Блокировка банковских счётов физических и юридических лиц, отключение от платёжной системы SWIFT, заморозка международных резервов РФ.
Транспорт и логистика	Запрет на вход в европейские порты, запрет транспортировки на российских судах товаров и продукции. Запрет на поставку технологий морской навигации и радиокommunikации.
Торговля	Запрет на импорт угля, алкоголя, семян, древесины, морепродуктов, ограничение импорта удобрений.
Физические лица	Введение персональных санкций в отношении предпринимателей, представителей органов государственной власти.

Напрямую на продовольственную безопасность данные меры не влияют. Разбирая каждую по отдельности, можно сказать, что санкции в отношении банковского сектора снижают возможность товаропроизводителей приобретать оборудование, сырьё, удобрения и другие необходимые ресурсы за границей. Транспортные санкции препятствуют возможности выполнения обязательств по доставке товаров. Торговые санкции и санкции в отношении физических лиц запрещают вести торговую деятельность с иностранными контрагентами.

Следует отметить, что первоначальное негативное влияние санкций на продовольственную безопасность России превратилось в возможность повышения продовольственной безопасности. Например, в ответ на санкции 2014 года Российская Федерация ограничила импорт продовольствия из США, Канады, Австралии и некоторых стран ЕС, что стало основой для установления аналогичных запрещённых продуктов. Эти меры уже сыграли положительную роль в повышении продовольственной безопасности.

Экономические санкции оказывают двойное воздействие на продовольственную безопасность в Российской Федерации. В той мере, в какой санкции применяются с целью нанести ущерб российской экономике, они оказывают негативное воздействие на российскую экономику. С другой стороны, санкции создают возможности для производства и модернизации отечественных аналогов. В целом, уровень продовольственной безопасности в Российской Федерации высок и соответствует стандартам.

### Список использованных источников

1. Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 №400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» / электронный ресурс (дата обращения: 01.04.2023)
2. Указ Президента Российской Федерации от 21.01.2020 №20 «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации» / электронный ресурс (дата обращения: 01.04.2023)
3. Доклад Федеральной службы государственной статистики от 22.02.2023 «О промышленном производстве в январе 2023 года» / электронный ресурс (дата обращения: 01.04.2023)
4. Гагарина М.В. Обеспечение развития российской экономики в условиях внешнего санкционного давления // В сборнике: Теоретические и практические вопросы обеспечения экономической безопасности государства. Сборник научных статей. под научной редакцией доцента Е.В. Токаревой. Волгоград, 2022. С. 14-18.
5. Гагарина, М.В. Устойчивое развитие предприятий в условиях цифровой экономики // Экономические исследования и разработки. 2020. № 4. С. 102-105.
6. Журнал «Forbes» «Как санкции сказались на российском сельском хозяйстве» <https://forbes-ru.turbopages.org/forbes.ru/s/biznes/474055-derevenskie-strahi-kak-sankcii-skazalis-na-rossijskom-sel-skom-hozajstve> / электронный ресурс (дата обращения: 01.04.2023)

### References

1. Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 02.07.2021 №400 «O Strategii nacional'noj bezopasnosti Rossijskoj Federacii» / jelektronnyj resurs (data obrashhenija: 01.04.2023)
2. Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 21.01.2020 №20 «Ob utverzhdanii Doktriny prodovol'stvennoj bezopasnosti Rossijskoj Federacii» / jelektronnyj resurs (data obrashhenija: 01.04.2023)
3. Doklad Federal'noj sluzhby gosudarstvennoj statistiki ot 22.02.2023 «O promyshlennom proizvodstve v janvare 2023 goda» / jelektronnyj resurs (data obrashhenija: 01.04.2023)
4. Gagarina M.V. Obespechenie razvitija rossijskoj jekonomiki v uslovijah vneshnego sankcionnogo davlenija // V sbornike: Teoreticheskie i prakticheskie voprosy obespechenija jekonomicheskoi bezopasnosti gosudarstva. Sbornik nauchnyh statej. pod nauchnoj redakciej docenta E.V. Tokarevoj. Volgograd, 2022. S. 14-18.

5. Gagarina, M.V. Uстойchivoe razvitie predpriyatij v uslovijah cifrovoj jekonomiki // Jekonomicheskie issledovanija i razrabotki. 2020. № 4. S. 102-105.

6. Zhurnal «Forbes» «Kak sankcii skazalis' na rossijskom sel'skom hozjajstve» <https://forbes-ru.turbopages.org/forbes.ru/s/biznes/474055-derevenskie-strahi-kak-sankcii-skazalis-na-rossijskom-sel-skom-hozjajstve> / jelektronnyj resurs (data obrashhenija: 01.04.2023)

УДК 331.1.

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В ВЫСШИХ  
УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ: ВОЗМОЖНОСТИ ЦИФРОВОЙ  
ЭКОСИСТЕМЫ HR-СЕРВИСОВ**

(на примере федеральной инновационной площадки МФТИ  
«Университетский hr – инновационные технологии и цифровые  
возможности»)

**Пеньковский Дмитрий Дмитриевич**

доктор исторических наук, профессор,  
начальник управления науки и формирования  
у обучающихся профессиональных качеств  
по избранным профессиям и направлениям подготовки  
АНО ВО «Национального института бизнеса»,  
г. Москва, Россия  
D\_D\_NIB@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-9111-6505>

**Дивненко Ольга Владимировна**

кандидат экономических наук,  
преподаватель,  
АНО ВО «Национального института бизнеса»,  
г. Москва, Россия  
d.dfamilу@mail.ru

**Аннотация.** В статье описывается актуальность, основное содержание и выводы научно-исследовательской работы по анализу возможностей цифровой экосистемы HR-сервисов в процессах управления человеческим капиталом в высших учебных заведениях: (на примере федеральной инновационной площадки МФТИ «Университетский hr – инновационные технологии и цифровые возможности»).

**Ключевые слова:** цифровая экосистема, управление человеческим капиталом в вузе, федеральная инновационная площадка, цифровые сервисы, экосистема HR-сервисов.

## **HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS: OPPORTUNITIES OF THE DIGITAL ECOSYSTEM OF HR SERVICES**

(using the example of the MIPT federal innovation platform “University HR - innovative technologies and digital opportunities”)

**Penkovsky Dmitry Dmitrievich**

Doctor of Historical Sciences, Professor,  
Head of Science and Formation Department  
students have professional qualities  
in selected professions and areas of training  
ANO VO "National Institute of Business",  
Moscow, Russia

**Divnenko Olga Vladimirovna**

Candidate of Economic Sciences,  
teacher,  
ANO VO "National Institute of Business",  
Moscow, Russia

**Annotation.** The article describes the relevance, main content and conclusions of research work on analyzing the capabilities of the digital ecosystem of HR services in the processes of human capital management in higher education institutions: (using the example of the MIPT federal innovation platform “University HR - innovative technologies and digital opportunities”).

**Key words:** digital ecosystem, human capital management at a university, federal innovation platform, digital services, ecosystem of HR services.

Управление человеческим капиталом в высших учебных заведениях России сегодня рассматривается через призму процессов цифровой трансформации. Особое место в этом процессе занимает исследование возможностей цифровой экосистемы HR-сервисов, которое внедряется в систему управления вузов, формирования и развития компетенций управленческих команд и коллективов высших учебных заведений. В основе нашего исследования лежит анализ процессов и результатов развития hr-экосистемы на примере работы федеральной инновационной площадки МФТИ «Университетский hr – инновационные технологии и цифровые возможности».

В современных условиях цифровизации качественно управлять процессами развития персонала вуза без использования HR-сервисов, создания цифровой HR-экосистемы уже невозможно.

Степень научной проработанности проблемы определяется новизной ее возникновения и связанной с этой пока еще слабой научной проработанностью процессов цифровой трансформации.

Интерес общеметодологического и теоретического характера составили фундаментальные труды таких зарубежных авторов, как С. Алстром, Д. Белл, К. Берд, Н. Винер, Б. Гейтс, Д. Гёлди, Е. Геллнер, К. Гирц, П. Друкер, Р. Йенсен, М. Кастельс, С. Кузнец, Э. Лемберг, Дж. Лихтгайм, Г. Маклюэн, Р. Макридис, Г. Менш, А. Пшеворский, Д. Рисмен, М. Роуз, Т. Стоуньер, Э. Тоффлер, М. Фриден, Ф. Фукуяма, К. Шваб, Й. Шумпетер.

Среди отечественных авторов, которые исследовали отдельные отраслевые аспекты цифровой трансформации в вузах, а также аспекты развития кадрового потенциала в российских вузах, следует отметить таких авторов, как Р. Абдеев, С. Андреев, Е. Анохова, И. Аристова, Л. Березовец, В. Белоус, Д. Верзилин, А. Гальчинский, В. Горбатенко, Д. Горский, О. Дивненко, Т. Ершова, И. Ильинский, С. Кацавцева, И. Колиушко, Т. Максимова, С. Плаксий, А. Ракитов, А. Соснин, Л. Чуприй.

Значительную роль в исследовании проблем цифровой экономики и формировании информационной базы играют эксперты международных организаций (Всемирного банка, Организации экономического сотрудничества и развития, Международного союза электросвязи и др.) и консалтинговых компаний (Ernst&Young, KPMG, McKinsey, PricewaterhouseCoopers, Boston Consulting Group и др.).

Отдельного внимания заслуживает опыт МФТИ, который был использован в данном исследовании. Это, прежде всего,

- Федеральный инновационный проект МФТИ «Университетский HR - инновационные технологии и цифровые возможности», период реализации 2021 – 2023 гг.;

- Исследование существующих проблем и лучших практик организации кадровой политики в высших учебных заведениях российской федерации и за рубежом в рамках ФИП «Университетский HR – инновационные технологии и цифровые возможности». – М., ФГАОУ ВО МФТИ (государственный университет), 2021;

- Методические рекомендации по совершенствованию кадровой политики и созданию локальной экосистемы цифровых hr - сервисов в образовательных организациях высшего образования. Инновационный

образовательный проект «Университетский HR – инновационные технологии цифровые возможности». – М., ФГАОУ ВО МФТИ (государственный университет), 2021.

Московский физико-технический институт, находясь на стыке фундаментальной науки и технологического предпринимательства, международного академического взаимодействия и образовательной политики, является одним из ведущих центров научных исследований и образования в области физики, химии, биоинженерии и IT- технологий.

Углубляя интеграцию между университетским сообществом, руководством регионов, технологическими инвесторами и работодателями, у МФТИ появляется больше возможностей предлагать наиболее устойчивые инструменты управления в условиях цифровой трансформации в постоянно меняющемся мире.

Цель исследования – проанализировать современное состояние процессов развития человеческого капитала, а также возможности развития цифровой HR- экосистемы для эффективной кадровой политики в вузах, подведомственных Минобрнауки России.

Задачи исследования:

- обобщить информацию о современном состоянии кадровой политики российских вузов, подведомственных Минобрнауки России, включая обзор основных направлений кадровой политики, выявление основных проблем и лучших практик в организации процессов кадровой политики в высших учебных заведениях Российской Федерации;

- проанализировать содержание основных процессов развития и управления человеческим капиталом в вузах, в том числе, структурируя основные подходы к организации внутренней нормативно-правовой базы, а также проведя анализ процессов организации труда сотрудников и процессов организации нематериальной мотивации сотрудников;

- описать процессы формирования экосистемы цифровых HR-сервисов в системе развития человеческого капитала вуза, в том числе структурируя подходы к системе разработки информационной HR-системы в вузе, процессы ввода в промышленную эксплуатацию и администрирование работы системы, а также процессы создания цифрового инструментария и проведение федеральных и международных информационных кампаний;

- обобщить характеристики основных моделей модернизации кадровой политики в вузах в условиях цифровизации;

- рассмотреть возможности федеральных инновационных площадок для развития внутренних HR-процессов в условиях цифровизации.



Исследовательская работа подготовлена на основе анализа данных из вторичных источников, а также с применением методов сбора первичной информации. Вторичные данные – это собранная и структурированная для других целей информация, которая, может быть эффективно использована в комбинации с первичными и другими вторичными данными для нужд текущего исследования.

Необходимый для анализа перечень количественной и качественной информации сформирован посредством последовательного отбора данных из различных источников, среди которых государственные службы, авторитетные исследовательские агентства, а также информационные ресурсы высших учебных заведений:

- Росстат;
- открытые данные Минобрнауки России;
- данные Главного информационно-вычислительного центра Российского технологического университета (МИРЭА РТУ ГИВЦ);
- маркетинговые и консалтинговые агентства - Делойт Консалтинг, ГидМаркет;
- интернет-порталы – HR Portal, HH.ru и др.
- сайты вузов – МФТИ, ВШЭ, МГУ, ТГУ, СПбГУ, MIT, Harvard и др.
- зарубежные источники – Forbes, Gartner, TechnologyAdvice и др. В целях формирования наиболее полного представления о текущем состоянии кадровой политики был проведено экспертное интервью у представителей ряда российских вузов, отвечающих за реализацию кадровой политики и процессов цифровизации.

В исследовании четыре главы:

- «Кадровая политика в современных вузах Российской Федерации»;
- «Человеческий капитал вуза: развитие и управление»;
- «Экосистема цифровых HR-сервисов в системе развития человеческого капитала вуза»;

В данном исследовании

- в первой главе «Кадровая политика в современных вузах Российской Федерации» раскрыты ключевые характеристики современного состояния кадровой политики российских вузов, подведомственных Минобрнауки России, показана специфика кадровой политики зарубежных вузов; проанализированы основные проблемы в организации кадровой политики в высших учебных заведениях. Рассмотрен ряд лучших практик в организации процессов кадровой политики в высших учебных заведениях Российской Федерации;

- во второй главе «Человеческий капитал вуза: развитие и управление» представлен анализ основных подходов к организации внутренней нормативно-правовой базы вуза, даны характеристики процессам организации труда сотрудников, а также процессам организации нематериальной мотивации сотрудников.

В третьей главе «Экосистема цифровых HR-сервисов в системе развития человеческого капитала вуза» представлена система разработки информационной HR-системы в вузе на примере практики ФИП МФТИ. Рассмотрены процессы ввода в промышленную эксплуатацию и администрирование работы системы и процессы создания цифрового инструментария и проведение федеральных и международных информационных кампаний.

В четвертой главе «Кадровая политика вузов в условиях цифровизации» представлены особенности моделей модернизации кадровой политики в вузах в условиях цифровизации, а описаны возможности федеральных инновационных площадок для развития внутренних HR-процессов в условиях цифровизации.

Изучение текущего состояния процессов организации кадровой политики учреждений высшего образования, анализ основных проблем и лучших практик в организации процессов кадровой политики показало, что совершенствование кадровой политики в вузах является важнейшим условием сохранения и повышения качества образования, обеспечиваемого образовательным учреждением.

Особое значение сейчас в вузах приобретают HR-подразделения, к которым предъявляются высокие требования относительно

- оперативной обработки большого количества данных в кратчайшие сроки,
- применения цифровых инструментов, выполняющих рутинные операции в автоматическом режиме,
- совершенствования эффективных форматов работы со персоналом вуза.

Важно отметить ряд специфических моментов в основных направлениях кадровой политики вуза.

Так, процесс рекрутмента релевантных кандидатов для трудоустройства включает в себя поиск, отбор и приём на работу, в том числе промежуточных этапов. Перед руководством ВУЗов стоит задача не просто сохранения кадрового потенциала, но и его анализа, оценки состояния и прогнозирования развития. При проектировании процесса рекрутмента наибольшее внимание

следует уделить установке квалификационных требований и тестированию кандидатов на соответствие, грамотному планированию персонала, а также использованию оптимальных источников подбора кандидатов.

Адаптация новых сотрудников в различных учебных заведениях может существенно отличаться, однако основной её целью остаётся как можно большее сокращение промежутка времени, от формального трудоустройства до получения полной отдачи от его труда вне зависимости от занимаемой должности.

Целями обучения профессорско-преподавательского состава и АУП являются развитие профессионального мастерства и культуры, обновление теоретических и практических знаний в соответствии с современными требованиями к уровню квалификации и необходимостью освоения инновационных методов решения профессиональных задач.

Существующая система обучения педагогических кадров имеет ряд неоспоримых достоинств. К их числу можно отнести

- сбалансированное распределение учебного времени в образовательных программах, с использованием различных форм обучения;

- использование модульных образовательных программ с возможностью конструировать индивидуальный образовательный маршрут и программу обучения с учетом своих интересов и уровня квалификации;

- обеспечение технологичности за счет содержания (наполнения) вариативных модулей;

- использования интерактивных методов работы со слушателями и возможности построения образовательного маршрута путем комбинации модульных курсов.

Анализ процессов проведения оперативной оценки персонала начинается с выявления существующих методов оценки (анкетирование, психолого-педагогическое тестирование, кейс-метод, анализ документов, наблюдение, опросы, беседы, рейтинги) с последующим изучением процедуры выработки критериев и выбора оптимальных инструментов и методов оценки.

Анализ проведения оценки и аттестации персонала в разных вузах показал различия подходов в вузах-лидерах и региональных вузах страны. Ведущие учебные заведения проводят оценку/аттестацию более часто и по более широкому набору критериев. Процесс затрагивает различные структурные подразделения и в целом эффективно выявляет проблемные зоны.

Среди проблем в проведении оценки/аттестации персонала высшие учебные заведения выделяют, в первую очередь, бюрократические сложности, связанные со сбором информации и обработкой большого объёма данных.

Внедрение цифровых инструментов в кадровое делопроизводство высшей школы позволяет существенно повысить эффективность выполнения задач подразделения в современных условиях. Однако, на практике существенная часть процессов в большинстве ВУЗов страны остаётся в аналоговом формате, а внедрение цифровых HR-инструментов происходит медленно.

HR в цифровую эпоху становится полноценной системой, позволяющей не только отбирать наиболее перспективных сотрудников из огромного числа кандидатов, но и производить последующий анализ эффективности как отдельного сотрудника, так и целого подразделения.

Цифровые инструменты, в частности, мобильные приложения позволяют сопровождать каждого сотрудника на всех этапах и во всех процессах трудовой деятельности, позволяют каждому сотруднику вуза чувствовать свою причастность к вузу и осознавать значимость своей работы.

Изучение российского опыта использования цифровых инструментов в HR подразделениях вузов показало, что процесс цифровизации находится в самом начале и большая часть работы по их внедрению только предстоит. От успешности освоения цифровых технологий в перспективе будет зависеть качество образования, обеспечиваемого вузом.

Создание и внедрение в работу вуза цифровых HR-сервисов на единой платформе, которая может включать в себя большое число участников, информационных сервисов и бизнес-процессов, позволит:

- 1) повысить эффективность процессов управления развитием человеческого капитала внутри образовательной организации высшего образования;
- 2) решить или предупредить основные проблемы в организации кадровой политики;
- 3) способствовать продвижению лучших практик в организации процессов кадровой политики внутри университета.

С целью наиболее эффективного решения задач конкретного учебного заведения, разработке и внедрению информационной системы HR-сервисов должен предшествовать анализ текущего состояния кадровой политики. Проведение анализа позволит руководству ВУЗа выявить малоэффективные процессы, которые могут быть модернизированы при помощи цифровых технологий.

Работа, проведенная Московским физико-техническим институтом, демонстрирует рабочую модель внедрения цифровой HR-экосистемы, которая также может быть эффективно внедрена в работу других учебных заведений высшего образования.

В качестве перспективных направлений тематики данной НИР можно выделить следующие:

- Обсуждение перспектив и рисков цифровой трансформации университетов и обмен опытом по использованию цифровых образовательных технологий и инструментов;

- Глобальные и национальные тренды цифровизации высшего образования. VUCA мир, образ человека будущего и модели развития сотрудников вуза;

- Психолого-педагогические проблемы цифровизации кадровой политики вуза. Новые роли HR-ов в вузе, эффективные модели HR-служб в вузе;

- Институциональные и инфраструктурные изменения системы высшего образования в условиях цифровизации;

- Цифровая трансформация университетов. Миссия университетов и реализация целей устойчивого развития;

- Образовательная политика вузов в условиях цифровизации. Модели управления и управленческие инновации в вузах. Современные кадровые стратегии развития вузов;

- Развитие электронной информационно-образовательной среды университетов: от информатизации к цифровизации;

- Модели цифровых компетенций и содержательные изменения образовательных программ для цифровой экономики. Подготовка квалифицированных кадров для цифровой экономики.

### **Список использованных источников**

1. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 22.03.2019 № 21н «Об утверждении Порядка формирования и функционирования инновационной инфраструктуры в системе образования»

2. Анохова Е.В., Горский Д.А., Дивненко О.В. Цифровая трансформация экономики России: проблемы, перспективы, практики: учебное пособие. В двух частях. Часть 1 / Е.В. Анохова, Д.А. Горский, О.В. Дивненко. М.: МФТИ, 2020.

3. Анохова Е.В., Горский Д.А., Дивненко О.В. Цифровая трансформация экономики России: готовность к изменениям и

организационное лидерство: учебное пособие. В двух частях. Часть 2 / Е.В. Анохова, Д.А. Горский, О.В. Дивненко. М.: МФТИ, 2023.

4. Горский Д.А., Дивненко О.В. Управление изменениями в современных организациях: ключевые проблемы и возможные пути их преодоления // Информация и инновации. 2020. Т.15, №1.

5. Грибок Н.Н., Горский Д.А., Дивненко О.В. Управление корпоративной информационно-коммуникационной экосистемой: стратегия и инновации // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2017. №3. С.30-35.

6. Дивненко О.В. Цифровые возможности в системе управления человеческим капиталом высшей школы (на примере федеральной инновационной площадки МФТИ «университетский hr – инновационные технологии и цифровые возможности») // В сборнике: Экономические и правовые факторы развития общества в контексте цифровой трансформации. сборник докладов и выступлений Международной научно-практической конференции. Москва, 2021. С. 73-78.

7. Global Education Futures, 2020, <https://globaledufutures.org/ru>

8. Westerman et al., 2014.

### References

1. Order of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation dated March 22, 2019 No. 21n “On approval of the Procedure for the formation and functioning of innovative infrastructure in the education system”

2. Anokhova E.V., Gorsky D.A., Divnenko O.V. Digital transformation of the Russian economy: problems, prospects, practices: textbook. In two parts. Part 1 / E.V. Anokhova, D.A. Gorsky, O.V. Divnenko. М.: МИПТ, 2020.

3. Anokhova E.V., Gorsky D.A., Divnenko O.V. Digital transformation of the Russian economy: readiness for change and organizational leadership: textbook. In two parts. Part 2 / E.V. Anokhova, D.A. Gorsky, O.V. Divnenko. М.: МИПТ, 2023.

4. Gorsky D.A., Divnenko O.V. Change management in modern organizations: key problems and possible ways to overcome them // Information and Innovation. 2020. Vol. 15, No. 1.

5. Gribok N.N., Gorsky D.A., Divnenko O.V. Management of the corporate information and communication ecosystem: strategy and innovation // Current problems of socio-economic development of Russia. 2017. No. 3. P.30-35.

6. Divnenko O.V. Digital opportunities in the human capital management system of higher education (using the example of the federal innovation platform of the Moscow Institute of Physics and Technology “University HR - innovative technologies and digital opportunities”) // In the collection: Economic and legal

factors of society development in the context of digital transformation. collection of reports and speeches of the International Scientific and Practical Conference. Moscow, 2021. pp. 73-78.

7.Global Education Futures, 2020, <https://globaledufutures.org/ru>

8.Westerman et al., 2014.

УДК 338.1

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ  
АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПЛЕКСОВ В ГОСУДАРСТВАХ-  
ЧЛЕНАХ ЕВРАЗИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОЮЗА (ЕАЭС)**

**Романова Ю.А.**

доктор экономических наук, профессор,  
Старший научный сотрудник лаборатории  
Стратегического развития АПК  
ФГБУН Институт проблем рынка РАН,  
г. Москва, Россия  
Ryulia1@yandex.ru

**Аннотация.** Статья посвящена рассмотрению вопросов прогнозирования развития агропромышленных комплексов в государствах-членах Евразийского экономического союза (ЕАЭС). Сделаны выводы о необходимости реализации выбранной интеграционной стратегии в ЕАЭС, для которой потребуются активное сотрудничество, информационный обмен и конструктивный диалог между национальными органами государств-членов, наднациональными институтами ЕАЭС и представителями делового сообщества.

**Ключевые слова:** прогнозирование, агропромышленный комплекс, Евразийский экономический союз (ЕАЭС), интеграция, социальная помощь, социальные гарантии, промышленность.

Статья подготовлена в рамках государственного задания ИПР РАН, тема НИР «Институциональная трансформация экономической безопасности при решении социально-экономических проблем устойчивого развития национального хозяйства России».



**METHODOLOGICAL ISSUES OF FORECASTING THE  
DEVELOPMENT OF AGRO-INDUSTRIAL COMPLEXES IN THE  
MEMBER STATES OF THE EURASIAN ECONOMIC UNION (EAEU)**

**Romanova Yu.A.**

Doctor of Economics, Professor,  
Senior researcher of the laboratory  
Strategic development of the agro-industrial complex  
Institute of Market Problems of the  
Russian Academy of Sciences,  
Moscow, Russia

**Annotation.** The article is devoted to the issues of forecasting the development of agro-industrial complexes in the member states of the Eurasian Economic Union (EAEU). Conclusions are drawn about the need to implement the chosen integration strategy in the EAEU, which will require active cooperation, information exchange and constructive dialogue between the national authorities of the member states, supranational institutions of the EAEU and representatives of the business community.

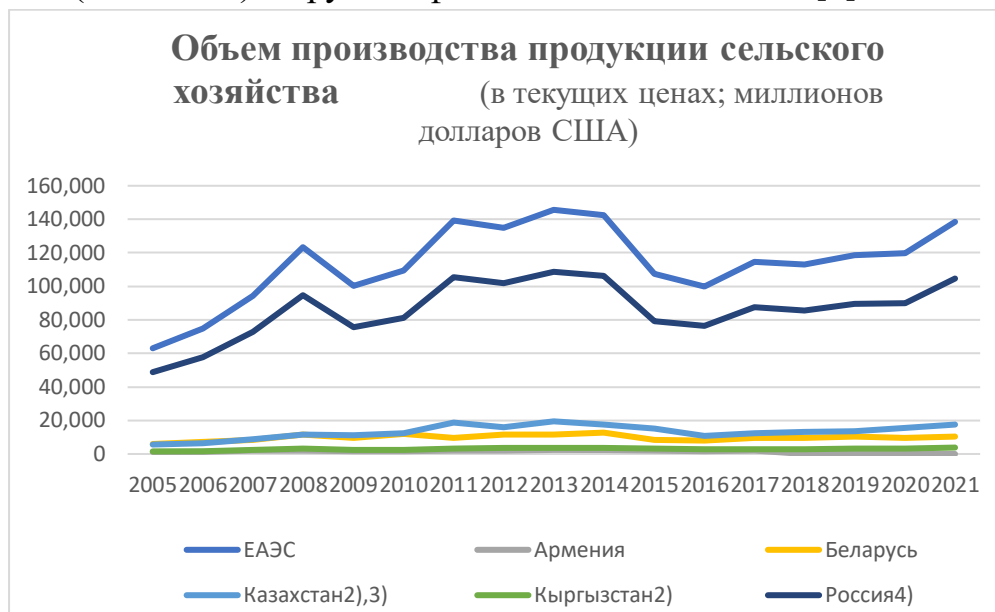
**Keywords:** forecasting, agro-industrial complex, Eurasian Economic Union (EAEU), integration, social assistance, social guarantees, industry.

The article was prepared within the framework of the state task of the IPR RAS, the topic of research is "Institutional transformation of economic security in solving socio-economic problems of sustainable development of the national economy of Russia".

Методология прогнозирования развития агропромышленных комплексов в государствах-членах Евразийского экономического союза (ЕАЭС) представляет собой набор традиционных методов прогнозирования, которые применяются для статистической оценки ключевых показателей на долгосрочной основе с периодическими корректировками для каждой страны-члена. Реализация этой методологии осуществляется в несколько этапов, которые позволяют получить прогнозы и аналитические выводы относительно развития агропромышленных комплексов в ЕАЭС.

В процессе предварительной подготовки определяется набор прогностических показателей и создается база исходных данных, которая охватывает не менее 15-летний период (показано на рисунке 1). Формирование

этой базы показателей основано на использовании официальной статистической информации от государств, входящих в состав Евразийского экономического союза (ЕАЭС), данных таможенной статистики, Евразийской экономической комиссии (Комиссии) и других официальных источников [6].



**Рисунок 1 - Объем производства продукции сельского хозяйства ЕАЭС, млн долл. США [15]**

Математическая обработка временных рядов и оценка качества экономико-статистических моделей прогнозирования являются основой для расчетного этапа. В процессе экспертной корректировки расчетных параметров для развития производства проводится более детальный анализ на основе экспертного мнения и учета факторов, влияющих на долгосрочную перспективу, которые могут быть упущены на первоначальном этапе.

Экспертная оценка основывается на анализе данных, включая показатели государственных программ развития сельского хозяйства в странах-членах Евразийского экономического союза (ЕАЭС) и глобальные прогнозы агропродовольственного рынка. В процессе оценки рассматриваются различные аспекты, такие как распределение посевных площадей, использование земельных ресурсов, применение технологических инноваций, уровень использования удобрений, реализация инвестиционных проектов и текущая ситуация на агропродовольственном рынке.

При изучении тенденций развития агропромышленного сектора в странах-членах Евразийского экономического союза (ЕАЭС) также уделяется внимание общим факторам, которые оказывают влияние на все государства-члены. Это включает анализ макроэкономической ситуации, изменений в мировых рынках сельскохозяйственной продукции, климатических условий, международных

торговых политик, технологических инноваций и изменений в потребительских предпочтениях. Учет этих общих факторов позволяет получить более полное представление о долгосрочных тенденциях и определить возможные стратегии развития агропромышленного сектора в ЕАЭС. Эти факторы включают спрос на сельскохозяйственную продукцию, тарифную политику, государственную поддержку, научно-технический прогресс, оптимизацию использования земельных ресурсов, стимулирование эффективного использования ресурсов, развитие кадрового потенциала, учет экологических ограничений, цифровую трансформацию и международные условия.

Анализ достижения прогнозных показателей на основе фактических данных и дальнейшая корректировка прогноза, включая замену исходных данных. Этот этап позволяет оценить точность и достоверность прогнозирования, а также определить необходимость внесения изменений в исходные данные или методологию. Анализ выполняется путем сравнения прогнозных значений с реальными результатами и выявления расхождений. На основе этих расхождений принимаются решения о корректировке прогноза, включая замену исходных данных, если требуется более точное и актуальное представление о развитии агропромышленного сектора в государствах-членах. Этот процесс позволяет улучшить качество и достоверность прогнозирования, а также повысить эффективность планирования и принятия стратегических решений в агропромышленном секторе Евразийского экономического союза (ЕАЭС).

Согласно прогнозам, разработанным Комиссией, ожидается значительный рост валового производства продукции сельского хозяйства к 2030 году в сравнении с 2019 годом – примерно на 31%, а производительность труда должна увеличиться на 68%. Для обеспечения устойчивого развития экономики Евразийского экономического союза (ЕАЭС) необходимо разработать стратегию, основанную на научных исследованиях, которая направлена на модернизацию экономики с использованием новейших технологий. Это подразумевает применение передовых научно-технических разработок и инноваций для обновления и улучшения процессов и продуктов в различных секторах экономики [2].

Развитие системы стратегического планирования в ЕАЭС находится в начальной фазе, и для успешного завершения этого процесса необходимо эффективно решить современные вызовы и проблемы, характерные для стратегического планирования.

Механизмы экономической интеграции включают сочетание межгосударственных и наднациональных институтов, гибкое разделение компетенций между институтами Союза и правительствами государств,

разнообразие принимаемых решений, а также превосходство решений Союза над решениями государств-участников договора.

С точки зрения торговой политики, важным аспектом является механизм принятия решений национальным правительством в отношении свободной торговли как интеграционного процесса. Решения по внешнеэкономической политике определяются спросом внутри страны и нацелены на защиту отечественного рынка. Политические институты определяют, как эти требования отражаются в реальной торговой политике, при этом политики, находясь под влиянием лоббистов, стремятся выиграть выборы для получения власти и затем осуществляют внешнеэкономическую политику.

Механизм принятия решений относительно интеграции включает несколько стадий: электоральную конкуренцию, переговоры по законодательству и лоббирование. В интеграционных объединениях широко применяются различные способы сотрудничества, такие как создание совместных и транснациональных компаний в отраслях, вовлеченных в процесс интеграции, осуществление совместных государственных проектов, поддержка кооперации для модернизации экономических секторов, инвестирование в научные исследования, передача технологий и инноваций, привлечение рабочей силы из стран-партнеров, совместное финансирование образования и повышение квалификации персонала, совместное финансирование проектов и программ, объединение ресурсов, создание совместных информационных систем и организация совместных мероприятий. Эти механизмы способствуют более тесному экономическому сотрудничеству, обмену знаниями и опытом, а также способны способствовать развитию взаимовыгодных отношений и повышению конкурентоспособности стран-участников.

Для успешной реализации выбранной интеграционной стратегии в Евразийском экономическом союзе (ЕАЭС) требуется активное сотрудничество, информационный обмен и конструктивный диалог между национальными органами государств-членов, наднациональными институтами ЕАЭС и представителями делового сообщества. Такое взаимодействие способствует созданию благоприятной среды для обмена опытом, согласованию действий и разработке общих стратегических решений, что способствует более эффективному достижению поставленных целей и устойчивому экономическому развитию региона. Этот диалог играет ключевую роль в достижении поставленных целей и обеспечении взаимной выгоды для всех участников процесса интеграции.

**Список использованных источников**

1. Декларация о дальнейшем развитии интеграционных процессов в рамках Евразийского экономического союза. [https://docs.eaeunion.org/docs/ru-ru/01420213/ms\\_10122018](https://docs.eaeunion.org/docs/ru-ru/01420213/ms_10122018)
2. Глазьев С.Ю. О стратегических направлениях развития ЕАЭС // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2020. – № 1. – С. 11-30. – <https://doi.org/10.22394/2073-2929-2020-1-11-30>
3. Евразийская экономическая интеграция: теория и практика: учебное пособие. – М. Проспект, 2023. – 648с.
4. Евразийская экономическая комиссия. Об основных социально-экономических показателях Евразийского экономического союза. Январь – декабрь 2022 года. (дата обращения: 19.02.2023). [http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr\\_i\\_makroec/dep\\_stat/econstat/Documents/Analytics/indicators2022\\_12.pdf](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_stat/econstat/Documents/Analytics/indicators2022_12.pdf)
5. Жильцов С.С. Развитие ЕАЭС на современном этапе: итоги и новые вызовы // Геоэкономика энергетики. 2021. Т.16. №4, с. 95-108.
6. Методология прогнозирования развития агропромышленных комплексов государств-членов Евразийского экономического союза <https://docs.cntd.ru/document/565070186>
7. Мешкова Т.А., Серова Е.В., Малахова А.В., Вишневецкий К.О. и др. Евразийская экономическая интеграция: перспективы развития и стратегические задачи для России: доклад к XX Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества / М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. 123 с.
8. Морковкин Д.Е., Попов В.Р., Гайнуллина Н.Р. Оценка влияния пандемии COVID-19 на развитие евразийской экономической интеграции и промышленной кооперации // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2021. №05/2. С. 23-28. DOI 10.37882/2223-2974.2021.05-2.09
9. Официальный сайт Евразийского экономического союза (ЕАЭС). <http://www.eaeunion.org> (дата обращения: 19.02.2023).
10. Россия и мир: 2022. Экономика и внешняя политика. Ежегодный прогноз / Рук. проекта – А.А. Дынкин, В.Г. Барановский. – М.: ИМЭМО РАН, 2021 – 136 с.
11. Румянцев В.А., Гончарик Н.В. Стратегическое планирование как основа социально-экономического развития Союзного государства Беларуси и России // Большая Евразия: Развитие, безопасность, сотрудничество. Ежегодник.

Вып. 2. Ч. 2 / РАН. ИНИОН. Отд. науч. сотрудничества; отв. ред. В.И. Герасимов. - М., 2019. - С. 497-501.

12. Рыжкова Ю.А., Батова В.Н., Русакова Ю.И. Факторы-катализаторы, способствующие образованию Евразийского экономического союза // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. Т. 11. № 39 (324). С. 27-37.

13. Фальцман В.К., Крахина М.В. Анализ и прогноз интеграции и конвергенции России в мировую экономику // Современная Европа. 2018. №5 (84), с. 71-81.

14. Balassa, B. (1961). The Theory of Economic Integration. London. G. Allen & Unwin Ltd.

15. [http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr\\_i\\_makroec/dep\\_stat/econstat/Pages/agricultural.aspx](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_stat/econstat/Pages/agricultural.aspx)

### References

1. Declaration on the further development of integration processes within the framework of the Eurasian Economic Union. [https://docs.eaeunion.org/docs/ru-ru/01420213/ms\\_10122018](https://docs.eaeunion.org/docs/ru-ru/01420213/ms_10122018)

2. Glazyev S.Yu. On the strategic directions of development of the EAEU // Eurasian integration: economics, law, politics. 2020. – No. 1. – P. 11-30. – <https://doi.org/10.22394/2073-2929-2020-1-11-30>

3. Eurasian economic integration: theory and practice: textbook. – M. Prospekt, 2023. – 648 p.

4. Eurasian Economic Commission. On the main socio-economic indicators of the Eurasian Economic Union. January – December 2022. (access date: 02/19/2023).

[http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr\\_i\\_makroec/dep\\_stat/econstat/Documents/Analytics/indicators2022\\_12.pdf](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_stat/econstat/Documents/Analytics/indicators2022_12.pdf)

5. Zhiltsov S.S. Development of the EAEU at the present stage: results and new challenges // Geoeconomics of Energy. 2021. T.16. No. 4, p. 95-108.

6. Methodology for forecasting the development of agro-industrial complexes of the member states of the Eurasian Economic Union <https://docs.cntd.ru/document/565070186>

7. Meshkova T.A., Serova E.V., Malakhova A.V., Vishnevsky K.O. and others. Eurasian economic integration: development prospects and strategic objectives for Russia: report to the XX April International Scientific Conference on the Problems of Development of Economy and Society / M.: Publishing House. House of the Higher School of Economics, 2019. 123 p.

8. Morkovkin D.E., Popov V.R., Gainullina N.R. Assessing the impact of the COVID-19 pandemic on the development of Eurasian economic integration and industrial cooperation // Modern science: current problems of theory and practice. Series: Economics and law. 2021. No. 05/2. pp. 23-28. DOI 10.37882/2223-2974.2021.05-2.09

9. Official website of the Eurasian Economic Union (EAEU). <http://www.eaeunion.org> (accessed 02/19/2023).

10. Russia and the world: 2022. Economy and foreign policy. Annual forecast / Man. project - A.A. Dynkin, V.G. Baranovsky. – M.: IMEMO RAS, 2021 – 136 p.

11. Rummyantsev V.A., Goncharik N.V. Strategic planning as the basis for the socio-economic development of the Union State of Belarus and Russia // Greater Eurasia: Development, Security, Cooperation. Yearbook. Vol. 2. Part 2 / RAS. INION. Dept. scientific cooperation; resp. ed. IN AND. Gerasimov. - M., 2019. - P. 497-501.

12. Ryzhkova Yu.A., Batova V.N., Rusakova Yu.I. Factors-catalysts contributing to the formation of the Eurasian Economic Union // National interests: priorities and security. 2015. T. 11. No. 39 (324). pp. 27-37.

13. Faltsman V.K., Krakhina M.V. Analysis and forecast of Russia's integration and convergence into the world economy // Modern Europe. 2018. No. 5 (84), p. 71-81.

14. Balassa, B. (1961). The Theory of Economic Integration. London. G. Allen & Unwin Ltd.

15. [http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr\\_i\\_makroec/dep\\_stat/econstat/Pages/agricultural.aspx](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_stat/econstat/Pages/agricultural.aspx)

УДК 338.439

## **ПРОБЛЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

**Лясников Н.В.**

доктор экономических наук, профессор,  
главный научный сотрудник  
лаборатории стратегического развития АПК,  
ФГБУН ИПР РАН,  
г. Москва, Россия  
acadra@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0003-2599-0947>

**Аннотация.** Статья посвящена актуальным проблемам использования цифровых технологий в системе обеспечения продовольственной безопасности. Это касается прежде всего гарантии безопасности и защиты данных. Это крайне важно для обеспечения конфиденциальности информации, связанной с продуктами питания, а также защиты от кибератак, которые могут нарушить работу системы и повлиять на безопасность продуктов. Также, необходимо обеспечить соответствие цифровых технологий стандартам и требованиям продовольственной безопасности. Некоторые технологии могут быть непригодны для использования в области продовольственной безопасности и могут представлять потенциальную угрозу для здоровья людей. В применении цифровых технологий нужно учитывать сложность и разнообразие цепочки поставок продуктов питания. Необходимо применять технологии, которые позволяют отслеживать каждый этап цепочки поставок, от производства до потребителя, и обнаруживать потенциальные угрозы для безопасности продуктов.

**Ключевые слова:** Цифровые технологии, продовольственная безопасность, АПК, сельское хозяйство, искусственный интеллект, малый и средний бизнес

*Статья подготовлена в рамках государственного задания ИПР РАН, тема НИР «Институциональная трансформация экономической безопасности при решении социально-экономических проблем устойчивого развития национального хозяйства России».*



## PROBLEMS OF USING DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE FOOD SECURITY SYSTEM

**Lyasnikov N.V.**

Doctor of Economics, Professor,  
Chief Researcher at the Laboratory  
of Strategic Development of Agroindustrial Complex,  
IGPR RAS,  
Moscow, Russia

**Annotation.** The article is devoted to the actual problems of the use of digital technologies in the food security system. This primarily concerns the guarantee of security and data protection. This is extremely important to ensure the confidentiality of information related to food, as well as protection against cyber-attacks that can disrupt the system and affect the safety of products. It is also necessary to ensure that digital technologies comply with food safety standards and requirements. Some technologies may not be suitable for use in the field of food security and may pose a potential threat to human health. In the application of digital technologies, it is necessary to take into account the complexity and diversity of the food supply chain. It is necessary to apply technologies that allow you to track every stage of the supply chain, from production to the consumer, and detect potential threats to product safety.

**Keywords:** Digital technologies, food security, agriculture, agriculture, artificial intelligence, small and medium business

*The article has been prepared within the framework of the state assignment of IPR RAS, research topic «Institutional transformation of economic security in solving socio-economic problems of sustainable development of Russia's national economy».*

Цифровые технологии имеют большое значение в системе обеспечения продовольственной безопасности, поскольку они позволяют собирать, хранить и анализировать данные, которые могут помочь улучшить производство и распределение продуктов питания, а также повысить качество и безопасность пищевых продуктов.

Основные направления в организации использования цифровых технологий в системе обеспечения продовольственной безопасности включают в себя:

1. Управление производством: с помощью цифровых технологий можно собирать данные о производственном процессе, такие как температура, влажность, давление и т.д., что позволяет оптимизировать производство, улучшить качество и уменьшить риски возникновения проблем в производственном процессе.

2. Трассируемость продуктов: цифровые технологии позволяют отслеживать путь продуктов от производства до потребления, что обеспечивает более быстрое и эффективное выявление и устранение любых проблем, связанных с продуктами питания.

3. Мониторинг качества: цифровые технологии позволяют мониторить качество продуктов питания в режиме реального времени, что помогает предотвратить проблемы, связанные с качеством и безопасностью продуктов, такие как загрязнение, порча и т.д.

4. Управление складированием: цифровые технологии позволяют управлять складированием продуктов питания, включая температуру, влажность и другие факторы, которые могут повлиять на качество продуктов.

5. Контроль за доставкой: с помощью цифровых технологий можно отслеживать доставку продуктов питания и удостовериться в том, что они были доставлены вовремя и в правильном состоянии.

Ускоренное внедрение нового поколения цифровых технологий в агропромышленный комплекс позволит повысить эффективность вложений в данный сектор экономики и производительность сельского хозяйства<sup>5</sup>. Важным фактором внедрения цифровых технологий в экономическую деятельность является развитие сектора малого и среднего бизнеса<sup>1</sup>. В исследовании показаны основные направления развития цифровых технологий в АПК и в том числе в сельском хозяйстве, которые будут обеспечивать продовольственную безопасность в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе<sup>6</sup>.

Коллегия Евразийской экономической комиссии одобрила обзор "Международный опыт развития цифровизации в АПК: государственная поддержка, регулирование практика". Документ содержит описание

---

<sup>5</sup> Кокова, Э. Р. Роль современных технологий в обеспечении продовольственной безопасности регионов / Э. Р. Кокова // Вестник экспертного совета. – 2019. – № 1(16). – С. 10-14. – EDN OKYNOI.

<sup>6</sup> <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovyye-tehnologii-buduschego-platforma-prodovolstvennoy-bezopasnosti>.

цифровых сервисов и мер господдержки развития цифровизации в агропромышленном комплексе государств Евразийского экономического союза и ряда третьих стран<sup>7</sup>.

Анализ международной практики и опыта ЕАЭС позволяет выделить основные направления госрегулирования и поддержки развития цифровых услуг в сельском хозяйстве. В обзоре речь идет о содействии на государственном уровне физической и экономической доступности интернета и информационно-компьютерных технологий в сельской местности как фундаментальном факторе, предоставлении грантов на разработку цифровых решений для АПК в рамках реализации специальных акселерационных программ, применении междисциплинарного подхода к реализации государственных научно-технических программ.

Эксперты Комиссии подчеркивают, что цифровизация процессов предоставления господдержки сельского хозяйства позволит снизить административную нагрузку на уполномоченные органы стран ЕАЭС. Обеспечение автоматизации взаимодействия государственных информационных баз данных сделает более доступными субсидии для сельхозтоваропроизводителей.

В России цифровые технологии широко используются в агропромышленном комплексе (АПК) для повышения эффективности и конкурентоспособности. Вот несколько примеров использования цифровизации в системе АПК России<sup>8</sup>:

1. Мониторинг урожайности и качества с помощью дронов: в России дроны используются для сбора информации о состоянии посевов, урожайности и качества посевов. Эта информация помогает фермерам принимать более обоснованные решения и увеличивать производительность.

2. Использование искусственного интеллекта для повышения производительности: в России существуют проекты, которые используют искусственный интеллект для прогнозирования урожайности, оптимизации использования удобрений и обработки почвы, а также определения состояния растений.

3. Развитие системы электронного документооборота: в России существует государственная система электронного документооборота, которая позволяет сократить время и упростить процесс получения различных

---

<sup>7</sup> <https://eec.eaeunion.org/news/eek-podgotovila-obzor-o-mezhdunarodnom-opyte-razvitiya-tsifrovizatsii-v-apk/>.

<sup>8</sup> [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=31464](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=31464)

разрешительных документов и сертификатов, необходимых для деятельности в АПК.

4. Развитие электронных рынков: в России существуют электронные рынки, которые позволяют производителям и покупателям быстро и эффективно заключать сделки по продаже и покупке сельскохозяйственной продукции.

5. Развитие цифровых сервисов: в России существуют множество цифровых сервисов, которые помогают фермерам в управлении и оптимизации своих производственных процессов. Например, существуют сервисы для управления сельскохозяйственной техникой, мониторинга состояния почвы и т.д.

В целом, цифровые технологии играют важную роль в обеспечении продовольственной безопасности, и их использование может помочь улучшить качество и безопасность пищевых продуктов, а также уменьшить риски возникновения проблем, связанных с продуктами питания.

#### **Список использованных источников**

1. Роль современных технологий в обеспечении продовольственной безопасности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-sovremennyh-tehnologiy-v-obespechenii-prodovolstvennoy-bezopasnosti-regionov>.

2. Цифровые технологии будущего - платформа продовольственной безопасности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-tehnologii-buduschego-platforma-prodovolstvennoy-bezopasnosti>.

3. Цифровые параметры обеспечения национальной безопасности современной России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=31464](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=31464)

4. ЕЭК подготовила обзор о международном опыте развития цифровизации в АПК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://eec.eaeunion.org/news/eek-podgotovila-obzor-o-mezhdunarodnom-opyte-razvitiya-tsifrovizatsii-v-apk/>.

5. Кокова, Э.Р. Роль современных технологий в обеспечении продовольственной безопасности регионов / Э.Р. Кокова // Вестник экспертного совета. – 2019. – № 1(16). – С. 10-14.

#### **References**

1. Rol' sovremennyh tehnologij v obespechenii prodovol'stvennoj bezopasnosti [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa:

<https://cyberleninka.ru/article/n/rol-sovremennyh-tehnologiy-v-obespechenii-prodovolstvennoy-bezopasnosti-regionov>.

2. Cifrovye tehnologii budushhego - platforma prodovol'stvennoj bezopasnosti [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-tehnologii-buduschego-platforma-prodovolstvennoy-bezopasnosti>.

3. Cifrovye parametry obespechenija nacional'noj bezopasnosti sovremennoj Rossii [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=31464](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=31464)

4. EJeK podgotovila obzor o mezhdunarodnom opyte razvitiya cifrovizatsii v APK [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://eec.eaeunion.org/news/eeK-podgotovila-obzor-o-mezhdunarodnom-opyte-razvitiya-tsifrovizatsii-v-apk/>.

5. Kokova, Je.R. Rol' sovremennyh tehnologij v obespechenii prodovol'stvennoj bezopasnosti regionov / Je.R. Kokova // Vestnik jekspertnogo soveta. – 2019. – № 1(16). – S. 10-14.

УДК 65:622.342.1

## ТЕНДЕНЦИИ РОССИЙСКОГО РЫНКА СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ В ЗОЛОТОДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ

**Краденых Ирина Анатольевна**

старший научный сотрудник,  
ФГБОУ Институт горного дела ДВО РАН,  
г. Хабаровск, Россия  
kradenyh\_igd@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0003-0546-6769>

**Аннотация.** В настоящее время мировая экономика переживает длительную стагнацию, которая перешла в большой кризис. Последние три года стали сложными для России и для всего мира. Пандемия и мировые геополитические трансформации заставили многие компании задуматься об устойчивости собственного бизнеса в условиях текущих проблем. Одним из главных инструментов значимого повышения эффективности управления остаются стратегии роста, например, слияния и поглощения (*M&A - mergers and acquisitions*). Как известно, такие сделки способствуют укреплению конкурентоспособности компаний и могут повлиять на их выживаемость в условиях нестабильной экономической ситуации. Цели и задачи исследования. В статье рассмотрены ключевые события рынка слияний и поглощений, затрагивающие деятельность отечественных золотодобывающих компаний. Проведенные исследования могут быть полезным для формирования стратегий развития золотодобывающих предприятий. Ведь для отечественной экономики проблема повышения эффективности управления компаниями остается по-прежнему весьма актуальной. Методы исследования. В статье применены такие методы научного исследования, как: абстрактно-логический, статистико-экономический, метод экономического сравнения. Основные результаты - проведен анализ ключевых событий последних трех лет в сфере рынка слияний и поглощений отечественной золотодобычи, выявлены его проблемы и текущие тренды развития, обозначена взаимосвязь экономических и инвестиционных процессов в отрасли. Перспективы. В период нестабильности золото, оставаясь ликвидным, притягивает инвестиции в качестве защитного актива. Добыча ресурсов на собственной, российской территории имеет меньшую зависимость от межотраслевых связей, импортных поставок оборудования и техники, рынков других товаров, в отличие от прочих индустриальных секторов экономики. Недавний опыт

прохождения острого кризиса начала 2021 года показал сложившуюся устойчивость отрасли и ее возможность находить выходы из сложных ситуаций в достаточно короткие сроки.

**Ключевые слова:** стратегическое развитие, слияния и поглощения, золотодобывающая отрасль, стратегии роста.

## **TRENDS IN THE RUSSIAN MARKET OF MERGERS AND ACQUISITIONS IN THE GOLD MINING INDUSTRY**

**Kradenyh Irina Anatol'evna**

Kradenykh I. A., senior researcher  
Mining Institute of the Far Eastern Branch  
of Russian Academy of Sciences,  
Khabarovsk, Russia

**Annotation.** At present, the entire world economy is experiencing prolonged stagnation, which has turned into a major crisis, The last three years have been difficult for Russia and for the whole world. The pandemic and global geopolitical transformations have forced many companies to think about the sustainability of their own business in the face of current challenges. One of the main tools to significantly improve the effectiveness of management remain growth strategies, such as mergers and acquisitions (M&A - mergers and acquisitions), As we know, such transactions help to strengthen the competitiveness of companies and can affect their survival in an unstable economic environment. Research goals and objectives The paper considers the key events of the M&A market that affect the activities of domestic gold mining companies. The research may be useful for the formation of development strategies for domestic gold mining companies. After all, the problem of improving the efficiency of company management is still very relevant to the domestic economy. Research methods The article applies such methods of scientific research as: abstract-logical, statistical-economic, the method of economic comparison. Main results As a result of the study, the key events of the last three years in the field of mergers and acquisitions in the domestic gold mining industry were analyzed, its problems and current development trends were identified, and the interrelation of economic and investment processes in the industry was outlined. Prospects In periods of instability gold being liquid attracts investments as a protective asset. Extraction of resources in its own, Russian territory, has less dependence on inter-branch relations, import supplies of equipment and machinery and other markets, unlike other industrial sectors of the economy. The recent

experience of passing through the acute crisis of early 2021 showed the established sustainability of the industry and its ability to find ways out of difficult situations in a fairly short period of time.

**Keywords:** strategic development, mergers and acquisitions, gold mining industry, growth strategies.

К сделкам по слияниям и поглощениям крупные золотодобывающие компании прибегают нередко, используя в результате объединения активов, возможность нового этапа для развития. Каждая компания имеет стремление к росту своей прибыли или к возможности расширения своего присутствия на рынке. Поэтому главной целью объединения с помощью M&A является возможность снизить издержки производства и сопутствующие риски, и в целом повысить финансовые показатели [1, с. 2, 2, с.10, 3, с. 175, 4, с 203]. При этом цели для слияний и поглощений могут быть следующие:

- **синергетический эффект** – это эффект, при котором стоимость объединенной компании становится больше, чем суммарная стоимость компаний по отдельности. Данный эффект может быть достигнут, за счет увеличения доходов и за счет снижения затрат, либо при одновременном влиянии данных факторов.
- **ускоренный темп роста бизнеса** – часто происходит в зрелых отраслях, когда быстрого роста бизнеса достичь сложно;
- **экономия за счет изменения масштаба** – при объединении компании могут оптимизировать рабочие процессы, например, путем устранения дублирующих отделов и операций;
- **экономия на объемах** - в том числе, за счет возможности совершать более крупные закупки со значительной оптовой скидкой;
- **расширение географии** – заинтересованные компании могут купить конкурента на месте, чтобы дополнительно не открывать филиал;
- **репутационные и прочие привилегии** - с увеличением капитализации при объединении, для компаний становятся более доступны дешевые кредиты, кроме того. растет влияние данной консолидированной компании на рынке [3, с.18, 4, с. 85].

**Динамика и объем сделок в золотодобыче России в 2020 – 2022 гг.** Российский рынок M&A характеризуется умеренной активностью, проводя относительно небольшое количество сделок. Крупные отечественные золотодобывающие компании, в том числе публичные, участвуют в сделках в качестве покупателя нечасто, а также редко выступают сами как предмет



сделки. Это существенно отличает российский рынок M&A от мирового [5, с. 31, 6, с. 7, 7].

За период с 2020 - 2021 гг. произошли несколько важных событий в золотодобыче России, оказавших определенное влияние на процессы M&A. Благоприятные ценовые условия на рынке драгоценных металлов, сложившиеся с конца 2019 г. позволили сформировать условия для реализации долгосрочных стратегий компаний и для операций с активами в разведке и добыче драгметаллов (рис. 1)

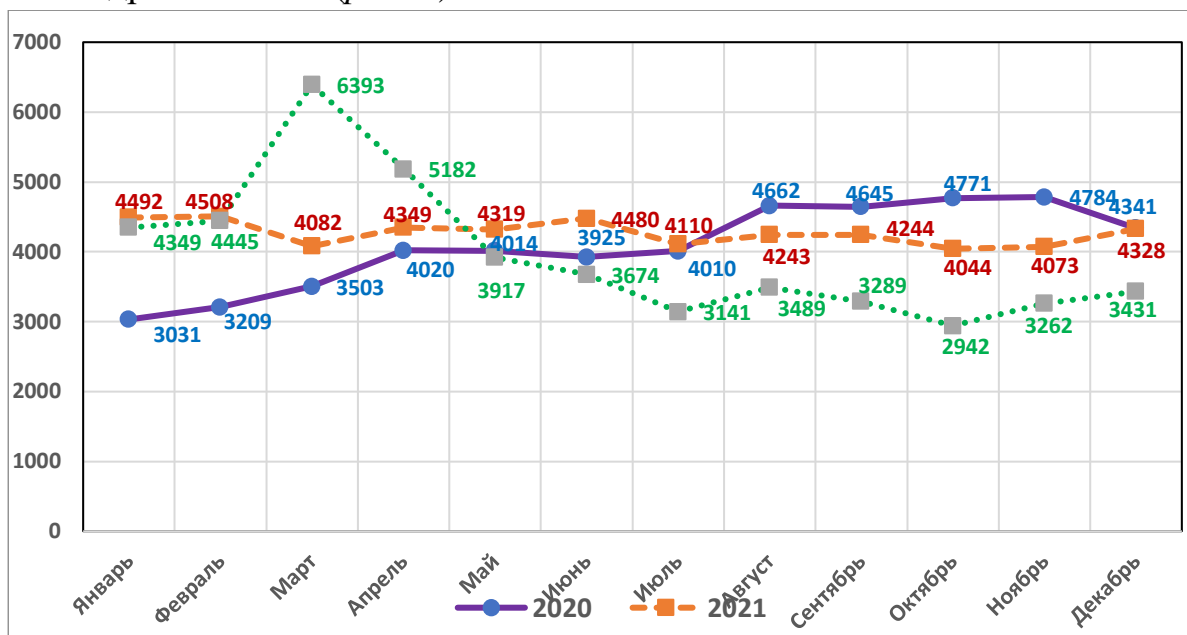
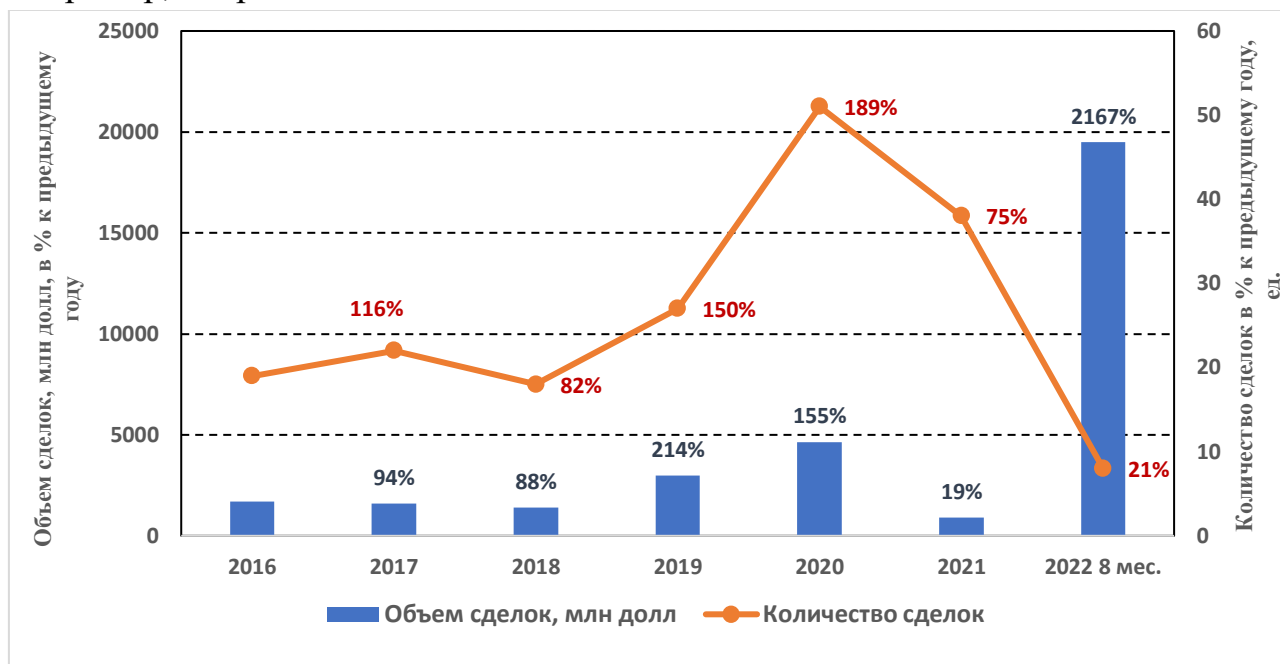


Рис. 1. Динамика цены на золото [5]

На текущий 2023 год цена на золото составила за последние три месяца: январь – 4101,6 руб./ г.; февраль – 4362,3 руб./ г.; март – 4379,1 руб./ г. Положительная динамика цены, начавшаяся в конце 2022 года и продолжающаяся в настоящем времени также может заинтересовать новых инвесторов. Ведь активность проведения сделок, как правило, происходит в периоды высоких цен на драгоценный металл, соответственно, пик завершения осуществляется в периоды снижения [8, с. 32, 9, с. 6, 10, с. 7]. В 2020 г. совокупная стоимость сделок с активами в золотодобыче возросла более чем в 2 раза и составила 4,5 млрд долл. Активность по сделкам в 2021 году продолжила тренд 2020 года. Прошли этап завершения те сделки, которые были заявлены в прошлых периодах. На рисунке 2 представлена динамика и количество сделок в процентном соотношении к предыдущему году.

В начале 2021 г. геополитические перемены значительно повлияли на текущую деятельность отечественной золотодобывающей отрасли путем воздействия многочисленных санкционных воздействий. Эти перемены прямо

или косвенно затронули всю деятельность золотодобывающих компаний, например, посредством:



**Рисунок 2. Динамика сделок в российской золотодобыче [5]**

- лишения статуса Good Delivery российских аффинажных заводов;
- запрета на операции с российским золотом, включая его импорт
- запрета на инвестиции в российскую экономику;
- прямых санкций для ряда российских горнодобывающих компаний;
- санкций для некоторых банков, работающих на рынке золота;
- санкций для отдельных физических лиц, владельцев и менеджмента золотодобывающего бизнеса в России.

- санкционных рисков для работающих в России некоторых горных компаний с иностранной регистрацией,

- санкционных рисков для зарубежных производителей горного оборудования и материалов, а также для компаний, занимающихся консалтингом, инжиниринговым и сервисным обслуживанием и пр.

В целом экономика России имеет достаточное количество ресурсов, чтобы справиться с трудными временами [8, с. 8, 9, с. 31]. У Правительства были финансовые возможности для увеличения бюджетных расходов – сначала для поддержки пострадавших отраслей, а затем для создания стимулов для инвестиций и расходов. Совокупное действие санкций и контрсанкций вызвали целую волну действий в отношении золотодобывающих активов в России. На текущий период основная сложность, с которой столкнулись инвесторы, заключается в определении

цены актива в условиях экономической неопределенности, что в свою очередь затрудняет принятие решений по сделкам [10, с. 5, 11, с.177, 12, с. 622]. В такой ситуации возрастает потребность в более тщательной прединвестиционной подготовке, что позволит определить последствия кризиса в перспективе и составить прогнозы роста [13, с. 115, 14, 15, с. 111].

На текущий период следует отметить несколько трендов в сфере M&A отечественной золотодобычи.

**Тренд 1 - Участие в сделках непрофильных инвесторов.** В ряде случаев, инвесторами в золотодобывающую отрасль выступают компании или физические лица, ведущие бизнес в других отраслях экономики. Эта ситуация, показывает, что золотодобыча остается одним из конкурентоспособных и привлекательных секторов как для внутренних, так и для внешних инвесторов. Например, в июле 2020 г. компания «Nakilep Overseas», принадлежащая Троценко Р.В., завершила приобретение всех акций «GeoProMining Investment Ltd.», которая является горнорудной компанией с активами в России и в Армении. Сумма данного приобретения оценивается примерно в 176 млн долларов. О перспективности сделки свидетельствует наличие у GeoProMining технологий по переработке упорных руд, которые в большом количестве имеются в России.

Следующий пример – компания «Fortiana Holding Limited», принадлежащая Свиблову В.В., в 2020 году завершила выкуп акций у миноритарных акционеров золотодобывающей компании «Highland Gold Mining», увеличив свою долю до 100%. «Highland Gold Mining» была создана в 2002 г. для привлечения инвестиций в российские золотодобывающие предприятия, разрабатывающие рудное золото. Компания обладает широким спектром возможностей для дальнейшего развития. Общая сумма сделки составила около 567,66 млн долларов.

Анализируя тенденции развития рынка МА, необходимо отметить, что в десятку крупнейших производителей золота в России входят компании из сектора цветной металлургии, при этом добычу золота они производят попутно. Очевидно, что данные компании в будущем будут проявить интерес к развитию собственной ресурсной базы комплексных месторождений, а также к приобретению собственных золотых активов, используя механизмы процедуры слияний и поглощений [16, с.489, 17, с 70, 18 с. 282].

К таким компаниям можно отнести, например, «Уральскую горно-металлургическую компанию» («УГМК»). Это российская металлургическая компания, которая является первой в России и девятой в мире по величине производства меди. Ее основным производством являются горнодобывающая

промышленность, цветная металлургия и металлообработка. В данную категорию также можно отнести российскую горно-металлургическую компанию «Норникель», которая также является одним из лидеров российской горно-металлургической промышленности и занимает первое место среди производителей рафинированного никеля и высококачественного палладия, платины, меди и кобальта.

**Тренд 2 - Массовый уход иностранных инвесторов с российского рынка.** В качестве ответа на западные санкции Правительство России ввело ряд нововведений, ограничивающих участие иностранных компаний в освоении недр. Были усложнены валютные операции и сделки по приобретению российских активов для компаний из недружественных стран. В результате принятых мер, некоторые из них приняли решения по продаже российских золотодобывающих активов. Так крупнейшей сделкой в 2022 г. стала продажа канадской компанией «Kinross Gold» своих российских активов компании «ГК Highland Gold Mining» за 340 млн долл. [9, с 39]. В настоящее время, согласно указу Президента РФ, для проведения сделок с долями обществ с участием «недружественных» нерезидентов потребуется согласование Правительственной комиссии.

**Тренд 3 - Продажа второстепенных активов** приобретателями крупных портфелей. Этот процесс влияет на активизацию сделок в нише средних и мелких компаний, с соответственно средними и мелкими объектами. Мотивами таких сделок могут служить намерения оставить во вновь сформированном портфеле лишь те проекты, которые позволят рационально распределить организационные и управленческие ресурсы. Это позволит получить наибольший эффект для развития компании, сосредоточившейся на более крупных проектах. С другой стороны, некоторые компании, например, «УДС Групп» и ряд сходных с ней, формируют стартовый портфель россыпных активов, чтобы в дальнейшем иметь возможность получить устойчивые финансовые потоки для приобретения и развития новых, в том числе рудных активов.

**Тренд 4 - Сохранение россыпной добычи и ее активизация.** Следует отметить, что на рынке россыпного золота сейчас представлены не только артели старателей, но есть много компаний, входящих первую двадцатку крупных золотодобытчиков. Учитывая сложившуюся на рынке золота конъюнктуру, крупные компании не собираются отказываться от россыпей. Потому что цена золота сейчас выше, чем его себестоимость, кроме того, работа с активами россыпного золота характеризуется низкими капитальными затратами. Многие гиганты отрасли также заинтересованы в россыпях. Как

пример, – холдинг «Сибзолото», который специализируется на добыче россыпного золота, при этом на протяжении многих лет входит в топ 20 крупнейших золотодобывающих компаний. Этот факт обязательно стоит учитывать при оценке перспектив отрасли [19, с. 152, 20, с. 144].

Очевидно, что потенциал рынка M&A в России далеко не исчерпан. Новые сделки в период довольно высоких цен на металл могут проявиться ближе к концу 2023 года. Современные объединения в настоящее время можно осуществлять принципиально по-другому, обеспечивая значительно низкие уровни риска при их реализации, одновременно достигать более высокой доходности инвестиций и большей устойчивости таких проектов. За последние годы в отрасли произошли значительные изменения, включая развитие научно-технического прогресса и ускорение общего развития.

В перспективе при положительном изменении геополитических и макроэкономических условий, очевидно увеличится возможность достижения более высокого уровня прибыли на более протяженном отрезке времени. Очевидно, что рост инвестиционной активности напрямую связан с ростом предсказуемости экономической ситуации для долгосрочных инвестиций. Инвестиционные тренды возникают в связи с ростом потребности в консолидации. Следовательно формирование объединенных структур между участниками отрасли потребует тщательной проработки инвестиционной стратегии на предварительной стадии принятия инвестиционных решений, а также детального анализа юридических, финансовых, операционных, налоговых и прочих многочисленных аспектов во время подготовки к сделке M&A. Также важно дальнейшее сопровождение интеграционных процессов после их заключения.

Для достижения успеха в реализации стратегических и финансовых инвестиций, участникам необходимо будет проведение комплексной экспертизы объекта приобретения, которая будет включать анализ коммерческих аспектов сделки и определять ключевые рыночные тенденции. Также большое значение будет играть интеграция приобретенных горнодобывающих активов в текущий портфель компаний для достижения синергии и дальнейшего роста акционерной стоимости.

**Выводы** Несмотря на современные вызовы, с которыми сталкивается российский рынок слияний и поглощений, отечественная экономика продолжит в дальнейшем обеспечивать возможности и условия для реализации потенциала M&A. В случае развития экономической конъюнктуры в лучшую сторону, очевидно наступит постепенное оживление на рынке M&A. Движущими силами для этого станут:

- рост активности на финансовых рынках, понижение расходов на получение долгового финансирования и работа программ государственной поддержки;
- потребность в реорганизации операционной деятельности и активов для того, чтобы повысить устойчивое функционирование и адаптироваться к санкционным последствиям;
- низкая стоимость компаний, пострадавших от воздействия геополитических и экономических воздействий.

Основными участниками рынка M&A в перспективе станут финансово устойчивые, крупные компании, в основном значительные холдинги и компании с госучастием. Располагая свободными финансовыми ресурсами, они смогут по относительно пониженным ценам покупать компании, испытывающие финансовые трудности в результате экономических событий. Обозначенные факторы и тенденции в отечественной экономике позволяют делать положительные прогнозы в сторону усиления корпоративной активности бизнеса. Поэтому следует ожидать, что в ближайшее время оживление в сделках по слияниям и поглощениям среди российских компаний, занятых разведкой и добычей драгметаллов усилится.

#### Список использованных источников

1. Краденых И.А., Барчуков А.В. Золотодобывающие предприятия: механизм роста за счет слияния и поглощения // Региональная экономика: теория и практика. 2014. №30 (357). С. 2-9.
2. Яценко Б.Н., Швец С.М., Родин А.Ю. Горнорудные и металлургические компании России. Современные вызовы и перспективы развития // Золото и технологии. 2022. № 4 (58). С. 8-17.
3. Steiber A. Corvello V., Ghosh S. International acquisition processes: A cultural analysis of GE Appliances' business transformation. *Business Horizons*. 2023, vol. 66, iss. 2, pp. 171-180. doi.org/10.1016/j.bushor.2022.05.002
4. Lee H, Ki-Hyun Um, Hughes P., Hughes M., Shine E.. Understanding knowledge transfer in M&As: An integration of resource orchestration and social capital theories and evidence from UK acquiring firms // *European management journal*. 2023, vol. 41, iss. 2, pp. 199-211, doi.org/10.1016/j.emj.2021.12.001
5. Лесков М.И., Баушев С.С., Дудник А.В. Слияния и поглощения в золотодобыче России в 2020-2021 годах // Золото и технологии. № 3 (53). 2021. С.16-23.
6. Скрипнюк Д.Ф., Цзен Я. Слияние и поглощение (M&A) в современной мировой экономике // Горизонты экономики. 2021. №6 (66). С.

84-94.

7. Li W., Su Yu., Wang K. How does economic policy uncertainty affect cross-border M&A: Evidence from Chinese firms. *Emerging markets review*. Article 100908., doi.org/10.1016/j.ememar.2022.100908

8. Краденых И.А., Литвинцев В.С. Стратегический менеджмент развития малого и среднего бизнеса в золотодобывающей отрасли Дальнего Востока России // *Металлург*. 2016. № 3. С. 6-10.

9. Лесков М.И., Баушев С.С. Слияния и поглощения в золотодобыче России в 2022 году. // *Золото и технологии*. № 3 (57). 2022. С. 28-40.

10. Бондарь П.Д., Динец Д.А. Слияния и поглощения в современной российской экономике // *Финансовые аспекты структурных преобразований экономики*. 2016. № 2. С. 4-9.

11. Hunsucker J., Loos D. Transition management - An analysis of strategic considerations for effective implementation. *Transition management*. 1989, vol. 5, iss. 3. pp. 167-178., doi.org/10.1016/S0167-5419 (89)80014-6

12. Krukowski K., DeTienne D. Selling a business after the pandemic. *Business Horizons*. 2021, vol. 65, iss. 5, pp. 617-630, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.08.003>

13. Иванов А.А., Передунова С.В. Современные тенденции российского рынка слияний и поглощений // *Экономика промышленности*. 2017. Том 10, № 2 (2017). С. 114-120.

14. Knetsch A., Salzmann A. Societal trust and corporate underinvestment. *Global Finance Journal*. 2022, vol. 54, article 100755, doi.org/10.1016/j.gfj.2022.100755

15. McCabe D., Knights D., Wilkinson A. The politics of IT-enabled restructuring and the restructuring of politics through total quality management. *Accounting, management and information technologies*. 1998. vol. 8, iss. 2-3, pp. 107-126, doi.org/10.1016/S0959-8022 (98)00001-0

16. Иванов А.Е. Волны слияний и поглощений на мировом и российском рынках: анализ особенностей, причин возникновения и спада // *Экономический анализ: теория и практика*. 2017, т.16, вып. 3. С. 488-501.

17. Gajda R. Utilizing collaboration theory to evaluate strategic alliances. *The American Journal of Evaluation*. 2004, vol. 25, iss. 1, pp. 65-77, <https://doi.org/10.1016/j.ameval.2003.11.002>

18. Emili Grifell-Tatjé E., Knox Lovell C., Turon P. The business foundations of social economic progress. *BRQ Business Research Quarterly*. 2018, vol. 21, iss. 4. pp. 278-292, <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.08.006>

19. Рукавишников Д.С. Перспективы российского рынка слияний и

поглощений в условиях экономической неопределенности //Управленческое консультирование. 2018. № 6. С. 149-154.

20. Fernández E., Iglesias-Antelo S., López-López V., Rodríguez-Rey M., Fernandez-Jardon C. Firm and industry effects on small, medium-sized and large firms' performance. *BRQ Business Research Quarterly*. 2018, vol. 21, iss. 3, pp. 141-152, <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.05.001>

### References

1. Kradenykh I. A., Barchukov A. V. Gold mining companies: the mechanism of growth through mergers and acquisitions. *Regional'naya e'konomika: teoriya i praktika = Regional economy: theory and practice*. 2014. no. 30 (357), pp. 2-9. (In Russ.).

2. Iatsenko B. N., Shvets S. M., Rodin A. U. Mining and metallurgical companies of Russia. Current challenges and development prospects // *Zoloto i tekhnologii = Gold and Technology*. 2022, no 4 (58), pp. 8-17. (In Russ.).

3. Steiber A. Corvello V., Ghosh S. International acquisition processes: A cultural analysis of GE Appliances' business transformation. *Business Horizons*. 2023, vol. 66, iss. 2, pp. 171-180. [doi.org/10.1016/j.bushor.2022.05.002](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.05.002)

4. Lee H, Ki-Hyun Um, Hughes P., Hughes M., Shine E. Understanding knowledge transfer in M&As: An integration of resource orchestration and social capital theories and evidence from UK acquiring firms // *European management journal*. 2023, vol. 41, iss. 2, pp. 199-211, [doi.org/10.1016/j.emj.2021.12.001](https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.12.001)

5. Leskov M. I., Baushev S. S., Dudnik A. V. Mergers and acquisitions in gold mining in Russia in 2020-2021. *Zoloto i tekhnologii = Gold and Technology*. 2021. no 3 (53), pp.16-23. (In Russ.).

6. Skripnyuk D.F., Czzen Ya. Mergers and Acquisitions (M&A) in the modern World Economy. *Gorizonty` ekonomiki = Economic horizons*. 2021, no 6 (66). pp. 84-94. (In Russ.).

7. Li W., Su Yu., Wang K. How does economic policy uncertainty affect cross-border M&A: Evidence from Chinese firms. *Emerging markets review*. Article 100908., [doi.org/10.1016/j.ememar.2022.100908](https://doi.org/10.1016/j.ememar.2022.100908)

8. Kradenykh I. A., Litvintsev V. S. Strategic management of small and medium business development in the gold mining industry of the Russian Far East. *Metallurg = Metallurgist*. 2016. no 3, pp. 6-10. (In Russ.).

9. Leskov M. I., Baushev S. S. Mergers and acquisitions in Russian gold mining in 2022. *Zoloto i tekhnologii = Gold and Technology*. 2022, no 3 (57), pp. 28-40. (In Russ.).

10. Bondar` P.D., Dinecz D.A. Mergers and Acquisitions in Modern Russian Economy. *Finansovy`e aspekty` strukturny`kh preobrazovanij e'konomiki*



= *Financial Aspects of Structural Economic Transformation*. 2016, no 2, pp. 4-9. (In Russ.).

11. Hunsucker J., Loos D. Transition management - An analysis of strategic considerations for effective implementation. *Transition management*. 1989, vol. 5, iss. 3. pp. 167-178., doi.org/10.1016/S0167-5419 (89)80014-6

12. Krukowski K., DeTienne D. Selling a business after the pandemic. *Business Horizons*. 2021, vol. 65, iss. 5, pp. 617-630, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.08.003>

13. Ivanov A.A., Peredunova S.V. Current trends in the Russian market of mergers and acquisitions. *E`konomika promy`shlennosti = Industrial economics*. 2017, vol. 10, no 2, pp. 114-120. (In Russ.).

14. Knetsch A., Salzmann A. Societal trust and corporate underinvestment. *Global Finance Journal*. 2022, vol. 54, article 100755, doi.org/10.1016/j.gfj.2022.100755

15. McCabe D., Knights D., Wilkinson A. The politics of IT-enabled restructuring and the restructuring of politics through total quality management. *Accounting, management and information technologies*. 1998. vol. 8, iss. 2-3, pp. 107-126, doi.org/10.1016/S0959-8022 (98)00001-0

16. Ivanov A.E. Waves of mergers and acquisitions in the global and Russian markets: an analysis of the features, causes of emergence and decline. *E`konomicheskij analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: theory and practice*. 2017, vol.16, issue 3, pp. 488-501. (In Russ.).

17. Gajda R. Utilizing collaboration theory to evaluate strategic alliances. *The American Journal of Evaluation*. 2004, vol. 25, iss. 1, pp. 65-77, <https://doi.org/10.1016/j.ameval.2003.11.002>

18. Emili Grifell-Tatjé E., Knox Lovell C., Turon P. The business foundations of social economic progress. *BRQ Business Research Quarterly*. 2018, vol. 21, iss. 4. pp. 278-292, <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.08.006>

19. Rukavishnikov D.S. Prospects for the Russian market of mergers and acquisitions in the context of economic uncertainty. // *Management consulting = Upravlencheskoe konsul`tirovanie*. 2018, iss. 6. pp. 149-154.

20. Fernández E., Iglesias-Antelo S., López-López V., Rodríguez-Rey M., Fernandez-Jardon C. Firm and industry effects on small, medium-sized and large firms' performance. *BRQ Business Research Quarterly*. 2018, vol. 21, iss. 3, pp. 141-152, <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.05.001>

УДК 338.1

**ЭКОНОМИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ  
ОТРАСЛЕВОГО ПРОИЗВОДСТВА ЗАМКНУТОГО ЦИКЛА: МОДЕЛЬ  
«ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРЕСТА» ДВУХКОМПОНЕНТНОЙ  
АТОМНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ**

**Тимохин Дмитрий Владимирович**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики и финансов  
Московский государственный  
гуманитарно-экономический университет,  
г. Москва, Россия  
dtprepod@yandex.ru

**Аннотация.** В условиях неопределенности внешнеэкономических перспектив отечественной экономики и нарастания системных рисков очевиден интерес к практике формирования отраслевых производств замкнутых циклов. Россия, будучи в прошлом частью Советского Союза, имеет обширный опыт организации производств замкнутого цикла, работающих на компонентной базе преимущественно отечественного происхождения. Актуальным на настоящий момент является и опыт формирования отраслевых производств замкнутого цикла других крупных экономик мира, в том числе Китая и Индии. Вместе с тем, события 2022 года показали наличие зависимости многих отраслевых производств в России от поставок из-за рубежа несмотря на то, что эти производства были способны производить конечный продукт, реализуя его как товар российского производителя. Имеет смысл предположить, что сложности, связанные с формированием производства замкнутого цикла в России связаны с недостатками действующей методики планирования их развития, которая создавалась в период максимальной открытости экономики и ориентации национального производителя на западный вектор технологического сотрудничества.

**Ключевые слова:** отраслевая экономика, региональная экономика, экономическое планирование, экономическое моделирование, экономика замкнутого цикла, инновации, цифровизация.

## ECONOMIC MODELING OF THE FORMATION OF INDUSTRIAL PRODUCTION OF A CLOSED CYCLE: MODEL OF THE “ECONOMIC CROSS” OF TWO-COMPONENT NUCLEAR ENERGY

**Timokhin Dmitry Vladimirovich**

Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor, Department of Economics and Finance  
Moscow State  
University of Humanities and Economics,  
Moscow, Russia

**Annotation.** In conditions of uncertainty of foreign economic prospects for the domestic economy and increasing systemic risks, interest in the practice of forming industrial closed-cycle production is obvious. Russia, being a former part of the Soviet Union, has extensive experience in organizing closed-cycle production facilities operating on a component base of predominantly domestic origin. The experience of forming industrial closed-cycle production in other large economies of the world, including China and India, is also relevant at the moment. At the same time, the events of 2022 showed the dependence of many industrial productions in Russia on supplies from abroad, despite the fact that these productions were capable of producing the final product, selling it as a product of a Russian manufacturer. It makes sense to assume that the difficulties associated with the formation of closed-cycle production in Russia are associated with the shortcomings of the current methodology for planning their development, which was created during the period of maximum openness of the economy and the orientation of the national manufacturer towards the Western vector of technological cooperation.

**Keywords:** industrial economics, regional economics, economic planning, economic modeling, circular economy, innovation, digitalization.

Отраслевое производство замкнутого цикла имеет следующие преимущества:

- меньшие системные риски, связанные с нестабильностью внешней среды в части организации поставок;
- большая маневренность организатора производственного процесса, позволяющая ему оперативно реагировать на изменения конкурентной среды и внедрять технологические новации на всех участках без перебоев отраслевого производственного процесса;

- снижать издержки на производство путем оптимизации закупочной деятельности, производственной логистики, структуры издержек производства;

- обеспечивать целостное планирование отраслевого развития в соответствии со стратегическими приоритетами, предотвращать деструктивные конфликты интересов между отдельными подотраслевыми производителями.

В явном виде дополнительных производственных издержек, связанных с формированием отраслевого производства замкнутого цикла, не существует. Вместе с тем, опыт развития таких производств в советский период и за рубежом указывает на вероятность возникновения объективных сложностей, которые могут стать причиной удорожания отраслевого производства на любом этапе его реализации по сравнению с уровнем затрат при стандартном отраслевом производстве.

Указанные сложности проистекают из неготовности большинства отраслевых контрагентов к такому формату работы. Рассмотрим каждую из соответствующих сложностей более подробно на рисунке 1.



**Рисунок 1 – Барьеры развитию отраслевого производства замкнутого цикла**

Рассмотрим каждую из указанных на рисунке 1 сложностей и возможные методологические подходы к ее решению на стадии планирования отраслевого производства замкнутого цикла юолее подробно.

При планировании производства как продукции, обладающей потребительской стоимостью, так и промежуточных товаров производитель исходит из двух приоритетов:

- минимизации издержек;
- максимизации доходов, получаемых при том же самом уровне издержек.

Соответственно, в сферу интересов организатора производственного процесса не входит обеспечение условий воспроизводства его товара в случае, если они не создают для этого производителя дополнительный доход. Если производитель, реализующий производственный процесс замкнутого цикла, получает возможность контролировать эти условия и каждый из этапов производственного процесса, он становится распределяет издержки таким образом, что часть элементов производственной системы могут оказаться в состоянии недофинансирования при более высокой норме прибыли в данном бизнесе в целом.

Соответственно, встраивание очередного модуля (элемента) в отраслевой каркас замкнутого цикла создает следующие противоречия между организатором целостного отраслевого процесса и отдельным субъектом производственного процесса вне зависимости от степени его экономической автономии и статуса в качестве субъекта предпринимательских отношений:

- цена отказа субъекта экономических отношений от юридической и экономической автономности в обмен на получение ресурсной и финансовой поддержки в порядке, предусмотренном планом развития отрасли;
- распределение будущих финансовых потоков между участниками производственного процесса в случае возникновения дефицита ликвидности и возможность компенсации недофинансирования участника за счет средств, предназначенных для других участников, в будущем;
- распределение доходов и рисков.

Центральной проблемой формирования отраслевого производства замкнутого цикла является проблема обеспечения ее долгосрочной целостности. Так, включение каких – либо элементов в отраслевой производственный процесс затруднит их возможное исключение по сравнению со случаем, когда они были бы независимыми участниками. Наряду с этим, отказ от включения какого – либо участника приведет к невозможности включить этого участника в будущем.

Рассмотрим эти проблемы на примере реально существующего отраслевого проекта замыкания производственных процессов государственной корпорации Росатом «Прорыв». Идея проекта заключается в том, чтобы создать производство энергии, каскадно использующее ядерное топливо вплоть до понижения уровня радиоактивности ядерного топлива до уровня, близкого к естественному.

Данное производство может на уровне модели быть условно разделено на два цикла: топливный и производственный. Модель замыкания этих двух формально независимых циклов на участке создания потребительской стоимости, представленной выработкой энергии, показана на рисунке 2.



**Рисунок 2 – Модель отраслевого производства замкнутого цикла на примере атомной энергетики (модель двухкомпонентной атомной энергетики)**

Обозначим потребности двухкомпонентной атомной энергетики на начальной стадии планирования ее развития.

1. Требуется определить структуру контрагентов, которые будут задействованы на всех стадиях процесса. Оценить потребности этих контрагентов в финансовых и ресурсных поступлениях, в том числе на дотационной основе и оформить отношения между всеми контрагентами на договорной основе.
2. Оценить риски возникновения «узких мест» производственного процесса и сформировать дублирующие производственные контуры, которые могут содействовать их обходу;
3. Зафиксировать экономические выигрыши (преференции), риски, закрепляемые за каждым контрагентом, порядок их взаимодействия друг с другом.

Изначальной проблемой, с которой сталкивается задействованный в планировании отраслевого производства замкнутого цикла агент – отсутствие информационной карты потенциальных контрагентов. Для того, чтобы начать предварительные переговоры с таким контрагентом, организатору производства требуется определить параметры, которым должен соответствовать контрагент. Отклонение по одному из таких параметров может формально быть признанным как непригодность контрагента в качестве партнера по производственной цепочке.

Таким образом, ответственный за планирование субъект при взаимодействии с контрагентом сталкивается неизбежно со следующими последствиями своего выбора:

- потери эффективности производственного процесса, вызванные занижением требований к контрагенту хотя бы по одному из сформулированных им параметров, что стало причиной выбора менее перспективного контрагента по причине его соответствию минимальному параметру;

- потери эффективности производственного процесса, вызванные завышением требований к контрагенту хотя бы по одному из сформулированных им параметров, что стало причиной потери перспективного контрагента вследствие отказа в сотрудничестве, вплоть до полной невозможности сформировать производственную цепочку из-за отсутствия в ней контрагентов данного типа.

Чтобы не допустить подобные проблемы на стадии планирование отраслевого развития, при выборе партнеров следует использовать двухфазовую методику планирования, как это показано на рисунке 2.



**Рисунок 3 – Двухфазовый алгоритм планирования отраслевого производства с замкнутым технологическим циклом**

Достоинством предлагаемого методологического подхода к организации процесса отраслевого планирования является то, что при этом исходят не из уже имеющихся технологических возможностей и решений, а максимально привлекательных сочетаний технологических решений, в том числе в виде:

- возможностей использования последних достижений цифровых технологий на основе уже сформированного производственного базиса и инфраструктуры;
- технологических предпочтений, в том числе предпочтений по стране происхождения поставщика инженерного решения.

Критерии, которым должен соответствовать каждый участник, формируются на пересечении производственного и технологического цикла, как это показано на рисунке 4.



		Производственный экономический цикл			
		Модернизация производственной цепочки путем точечного внедрения инновационной инфраструктуры при плановом замещении ее традиционных узлов			
Топливный экономический цикл	Субсидированные инновационные решения за счет использования доли новатора в расчетной стоимости дополнительных доходов и экономии. Создание фонда утилизации ОЯТ	Снижение удельной стоимости генерации электроэнергии двухблочной до целевого уровня при максимальной технологической совместимости инноваций двух циклов	Привязка будущих издержек производителя к цене энергии (с учетом дисконтирования)	Минимизация издержек топливного цикла. Перераспределение сэкономленных средств между всеми участниками. Освоение фонда утилизации ОЯТ	
		Каскадная переработка топлива			
		Снижение фактической амортизации за счет минимизации морального старения			

**Рисунок 4 – Модели «Экономического креста» двухкомпонентной атомной энергетики**

Сформированные на пересечении производственного и технологического циклов параметры используются для того, чтобы определить соответствие им любого желающего стать участником производственного процесса с замкнутым циклом. При этом такие параметры учитывают не только «начальные» требования, в том числе наличие необходимой инфраструктуры, финансовых и ресурсных средств, но и

«концы» экономического креста комплексного производственного процесса, отвечающие за возможность воспроизводства ресурсного и интеллектуального потенциала отрасли. Модель «экономического креста» сожжет быть интересна при осуществлении централизованного планирования отраслевого производства с привлечением бюджетных средств в случае, если этот процесс не предполагает окупаемости каждого конкретного участка (модуля) отраслевого процесса замкнутого цикла, но ориентирован на максимизацию итогового экономического результата в рамках горизонта планирования.

### Список использованных источников

1. Тимохин, Д. В. Стратегическое планирование рисков в соответствии с методикой «экономического креста» / Д. В. Тимохин // Производство, наука и образование в эпоху трансформаций: Россия в [де]глобализирующемся мире : сборник материалов VI Международного конгресса, Москва, 04 декабря 2019 года / Институт нового индустриального развития имени С.Ю. Витте; Конгресс работников образования, науки, культуры и техники (КРОН). Том 2. – Москва: Институт нового индустриального развития им. С. Ю. Витте, 2020. – С. 201-208
2. Тимохин, Д. В. Планирование архитектуры «экономического креста» импортозамещающей отрасли / Д. В. Тимохин // Развитие малого предпринимательства в Байкальском регионе: Материалы 5-й международной научно-практической конференции, Иркутск, 22 ноября 2022 года. – Иркутск: Байкальский государственный университет, 2023. – С. 61-66
3. Тимохин, Д. В. Инновационные возможности использования методологии "экономического креста" в прогнозировании перспектив развития двухкомпонентной атомной энергетики / Д. В. Тимохин, А. В. Путилов // Инновации. – 2020. – № 1(255). – С. 12-20. – DOI 10.26310/2071-3010.2020.255.1.002.
4. Гаипназарова, А. Экономическое моделирование / А. Гаипназарова, Б. Аннагулыева // Академическая публицистика. – 2023. – № 3-2. – С. 64-66
5. Косников, С. Н. Моделирование социально-экономических процессов на основе использования теории игр / С. Н. Косников, Д. Р. Хот, С. И. Макаренко // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 51(4). – С. 118-122
6. Беришвили, О. Н. Основы математического моделирования социально-экономических процессов / О. Н. Беришвили, С. В. Плотникова. – Кинель : Издательско- библиотечный центр Самарского ГАУ, 2022. – 123 с

7. Репкина, О. Б. Инструментарий антикризисного регулирования в оценке финансовой устойчивости предприятия / О. Б. Репкина, Д. О. Коновалова // Путеводитель предпринимателя. – 2015. – № 25. – С. 344-351.

### References

1. Timokhin, D. V. Strategic risk planning in accordance with the methodology of the "economic cross" / D. V. Timokhin // Production, science and education in the era of transformation: Russia in a [de]globalizing world: a collection of materials of the VI International Congress, Moscow, December 04, 2019 / S. Yu. Witte; Congress of Educators, Science, Culture and Technology (KRON). Volume 2. - Moscow: Institute of New Industrial Development. S. Yu. Witte, 2020. - S. 201-208

2. Timokhin, D. V. Planning the architecture of the “economic cross” of the import-substituting industry / D. V. Timokhin // Development of small business in the Baikal region: Proceedings of the 5th international scientific and practical conference, Irkutsk, November 22, 2022. - Irkutsk: Baikal State University, 2023. - P. 61-66

3. Timokhin, D. V. Innovative possibilities of using the methodology of the "economic cross" in forecasting the prospects for the development of two-component nuclear energy / D. V. Timokhin, A. V. Putilov // Innovations. - 2020. - No. 1 (255). - S. 12-20. – DOI 10.26310/2071-3010.2020.255.1.002.

4. Gaipnazarova, A. Economic modeling / A. Gaipnazarova, B. Annagulyeva // Academic journalism. - 2023. - No. 3-2. – pp. 64-66

5. Kosnikov, S. N. Modeling of socio-economic processes based on the use of game theory / S. N. Kosnikov, D. R. Khot, S. I. Makarenko // Bulletin of the Academy of Knowledge. - 2022. - No. 51(4). – pp. 118-122

6. Berishvili, O. N., Plotnikova S. V. Fundamentals of mathematical modeling of socio-economic processes. - Kinel: Publishing and Library Center of the Samara State Agrarian University, 2022. - 123 p.

7. Repkina, O. B. Toolkit of anti-crisis regulation in assessing the financial sustainability of an enterprise / O. B. Repkina, D. O. Konovalova // Entrepreneur's Guide. - 2015. - No. 25. - P. 344-351.

УДК 330.101

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ

**Гагарина М.В.**

кандидат экономических наук  
преподаватель кафедры финансов и управления  
банковской деятельностью в Вооруженных Силах,  
ФГКВОУ ВО Военный университет имени князя  
Александра Невского МО РФ,  
г. Москва, Россия  
mvgagarina@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0003-1750-8217>

**Ляшев Н.А.**

курсант 4 курса направления  
подготовки 38.05.01 «Экономическая безопасность»  
ФГКВОУ ВО Военный университет имени князя  
Александра Невского МО РФ,  
г. Москва, Россия  
lyashev.2001@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассмотрены направления развития системы обеспечения энергетической безопасности Российской Федерации. В работе проанализированы угрозы энергетической безопасности. Предложены меры по снижению влияния угроз на энергетическую безопасность Российской Федерации.

**Ключевые слова:** энергетическая безопасность, угрозы энергетической безопасности, энергетические ресурсы.

## DEVELOPMENT PROSPECTS OF ENERGY SECURITY IN RUSSIA

**Gagarina M.B.**

Candidate of Economics,  
Department of Finance and Management in Banking  
Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation  
Moscow, Russia

mvgagarina@yandex.ru

<https://orcid.org/0000-0002-2300-5600>

**Lyashev N.A.**

4th year student of the training  
direction 38.05.01 "Economics Security"

Military University of the Ministry of  
Defense of the Russian Federation,

Moscow, Russia

lyashev.2001@mail.ru

**Annotation.** The article discusses the directions for the development of the system for ensuring energy security of the Russian Federation. The work analyzes the threats to energy security. Suggests measures to reduce the impact of threats on the energy security of the Russian Federation.

**Keywords:** Energy security, threats to energy security, energy resources.

По состоянию на 2021 год, Россия занимает третье место по поставкам угля и второе место по поставкам нефти и нефтепродуктов.

Мировые рынки энергетики, устойчивое положение которых долгое время обеспечивало развитие энергетической сферы и экономики России в целом, на данном этапе подвергаются процесс трансформации, в ходе которого меняются объемы производства и структура спроса, которые в свою очередь ведут к обострению конкуренции на мировом рынке сырья.

С целью повышения эффективности деятельности ТЭК, а также основные энергетические показатели деятельности топливно-энергетического комплекса России и современный уровень энергетической безопасности РФ, был разработан ряд мероприятий и предложений.

В целях улучшения современного состояния ТЭК, необходимы структурные изменения энергетических рынков. К таковым целесообразно отнести следующие изменения:

необходимость изменить структуру энергетической сферы регионов страны, в том числе расширять использование неуглеродных возобновляемых источников энергии и тех видов топлива, добыча или переработка которых сконцентрирована на территории данного региона;

коренное преобразование систем мониторинга и регулирования энергетического рынка;

замедление роста спроса на энергетические носители за счет увеличения энергоэффективности и развития новых технологий энергопотребления;

увеличение эффективности использования и конкурентоспособности возобновляемых источников энергии;

в связи с исчерпанием углеводородных ресурсов появляется необходимость в поиске новых экспортеров энергоресурсов данного вида. К таковым могут относиться страны Персидского залива, Латинской Америке, Австралии и Центральной Азии.

Уровень внешней энергетической безопасности России находится на достаточно высоком уровне. Проведя анализ показателей деятельности России на мировом энергетическом рынке, были выявлены тенденции к дальнейшему развитию и укреплению положения РФ.

На нефтяном рынке в ближайшей перспективе ожидается сохранение или даже увеличение объемов экспорта российского топлива в страны Азиатско-Тихоокеанского региона (далее АТР), но снижение экспорта в европейском направлении.

В сфере экспорта природного газа Россия сохраняет свои позиции на европейском рынке и расширяет свое присутствие на газовых рынках стран Азиатско-Тихоокеанского региона за счет роста поставок как сетевого, так и сжиженного природного газа.

Экспортная доля продукции угольной промышленности на европейском рынке в рассматриваемой перспективе будет уменьшаться, что связано, прежде всего, с экологическими ограничениями. Но высокое качество российского угля позволяет рассматривать возможность сохранения объемов поставок на атлантическом направлении как за счет вытеснения конкурентов, так и за счет перенаправления поставок в страны Ближнего Востока и Северной Африки.

Для обеспечения внутренней энергетической безопасности России необходима разработка государственных программ по развитию новых, так называемых «прорывных», технологий. В данный законопроект можно включить следующие отрасли энергетической сферы:

развитие и освоение возобновляемых источников энергии и накопителей энергии;

производство гибридных и электромобилей, включая автомобили на водородном топливе;

развитие сетевых технологий (активно-адаптивные сети, распределенная генерация, «энергетический интернет» и т.п.);

энергоэффективные технологии в секторе жилых, коммерческих и административных зданий.

Данные технологии в настоящее время находятся на ранних стадиях развития и распространения. Их внедрение, должно не только стимулироваться политическими мерами, но и ограничиваться текущими рыночными экономическими условиями.

Одной из основных проблем российского топливно-энергетического комплекса всегда выступал большой и растущий в перспективе объем сухопутных транспортных перевозок топлива на большие расстояния.

Важное значение в краткосрочной перспективе должно принимать комплексное развитие энергетической отрасли регионов посредством увеличения уровня надежности обеспечения энергоресурсами федеральных округов.

Приоритетным направлением в краткосрочной перспективе является обеспечение энергетической безопасности Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей, Республики Крым, г. Севастополь и Калининградской области, а также развитие энергетической инфраструктуры Дальневосточного и Северо-Кавказского федеральных округов и развитие Арктики. Этому будут способствовать следующие меры:

необходимо разработать комплексные региональные программы по модернизации систем теплоснабжения, направленные на создание условий для привлечения инвестиций в отрасль теплоснабжения, ее модернизацию и оптимизацию топливно-энергетического баланса региона;

необходимо в краткосрочной перспективе снизить и полностью ликвидировать перекрестное субсидирование в энергетике;

необходимо снятие сетевых ограничений на межсистемные перетоки электрической энергии;

целесообразно усилить контроль за своевременным ввозом, резервами топлива и энергетических мощностей в потенциально уязвимых регионах.

Таким образом, для достаточного уровня энергетической безопасности потребуется освоить множество новых технологий для обеспечения всех регионов достаточным количеством топливных ресурсов, а также должна быть создана приемлемая транспортная и энергетическая инфраструктура на северных и дальневосточных территориях.

После рассмотрения основных угроз, которые оказывают воздействие на состояние энергетической безопасности нашей страны, был проанализирован перечень, с целью нейтрализации этих угроз и, соответственно, укрепления

топливно-энергетического комплекса Российской Федерации. Для нейтрализации последствий угроз были выявлены наиболее эффективные меры:

создание системы государственной поддержки и стимулирования деятельности отрасли ТЭК по разработке и реализации инвестиционных проектов, обеспечивающих его инновационное развитие;

создание подходящих экономических и организационных условий для дальнейшего развития научно-проектной и инновационной деятельности;

реформирование налогового законодательства с целью совершенствования налоговой нагрузки на предприятия энергетической сферы и внедрения дифференцированного подхода к налогообложению с учетом объективных геологических и технико-экономических условий;

продолжение реализации политики государства невмешательства в формирование уровня внутренних цен на энергоресурсы;

проведение геологоразведочных работ с целью доведения их объемов до уровня соответствия между объемами ежегодных приростов балансовых запасов энергоресурсов и объемами их извлечения;

финансовая поддержка со стороны государства и частных инвесторов в области проведения фундаментальных и прикладных научно-исследовательских работ по основным направлениям развития энергетических технологий;

стимулирование развития отечественного товаропроизводителей оборудования;

развитие региональной энергетики путем освоения возобновляемых источников энергии и местных видов топлива;

совершенствование системы программных документов в сфере энергетики и повышение их обоснованности – от Энергетической стратегии России до инвестиционных программ компаний ТЭК и региональных энергетических программ с обязательным учетом требований энергетической безопасности.

Для предотвращения техногенных и природных угроз были разработаны следующие меры:

совершенствование устройства управления государственными энергетическими системами для обеспечения надежности и безопасности их функционирования;

усиление государственного, ведомственного, производственного и общественного мониторинга и надзора;



развитие системы мониторинга промышленной безопасности на предприятиях ТЭК, обеспечивающее снижение аварийности.

разработка и установление обязательных стандартов по обеспечению безопасности и объектов энергетики;

разработка комплексной системы прогнозирования, выявления и оценки рисков аварий и опасных природных явлений на объектах ТЭК;

разработка более совершенной методики расчета и практики компенсации ущерба в результате аварий на объектах ТЭК;

финансовая поддержка замены изношенных и модернизации основных средств, используемых на атомных электростанциях атомных электростанций;

развитие системы функционирования снабжения топливно-энергетическими ресурсами страны и ее регионов в период ЧС для гарантированного обеспечения жизненно важных потребителей.

В целях предотвращения внешнеэкономических и внешнеполитических угроз необходимы следующие мероприятия:

поддержка и расширение надежных рынков сбыта российских энергоресурсов, энергетического оборудования, услуг;

оказание дипломатической и законодательной поддержки, разработка экономических механизмов, стимулирующих изменение структуры экспорта энергоносителей;

дипломатическая поддержка и стимулирование участия российского капитала в зарубежном энергетическом секторе;

развитие системы контроля и обеспечения исправной работы транспортных коридоров;

эффективное использование потенциала международного сотрудничества.

Для дальнейшего поддержания стабильности энергетической системы необходимо разрабатывать новые газовые месторождения в Северо-Западном поясе и на шельфе. Для развития этих проектов необходимо создать национальный проект. Для этого необходимо создать финансово-экономическую основу для дальнейшего доступа в западную Арктику для разработки новых месторождений.

Меры по предотвращению преступных и террористических актов должны стать следующим приоритетом в укреплении безопасности в энергетическом секторе.

Для развития энергетического сектора необходимо использовать меры национальной поддержки ключевых технологий в энергетике с учетом их прогнозируемой эффективности и мировых тенденций, создание

государственно-частных партнерств и интенсивное международное сотрудничество в этой области.

#### **Список использованных источников**

1. Энергетическая стратегия Российской Федерации на период до 2035 года от 09.06.2020 №1523-р
2. Стратегия развития минерально-сырьевой базы Российской Федерации до 2035 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 22 декабря 2018 г. № 2914-р
3. Гагарина М.В. Обеспечение развития российской экономики в условиях внешнего санкционного давления // В сборнике: Теоретические и практические вопросы обеспечения экономической безопасности государства. Сборник научных статей. под научной редакцией доцента Е.В. Токаревой. Волгоград, 2022. С. 14-18.
4. Гагарина, М.В. Устойчивое развитие предприятий в условиях цифровой экономики // Экономические исследования и разработки. 2020. № 4. С. 102-105.
5. Гагарина М.В. Обеспечение экономической безопасности государства в условиях внешнего санкционного давления // В сборнике: Экономическая безопасность: опыт, проблемы, перспективы. сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. 2022. С. 28-31.

#### **References**

1. Jenergeticheskaja strategija Rossijskoj Federacii na period do 2035 goda ot 09.06.2020 №1523-r
2. Strategija razvitija mineral'no-syr'evoj bazy Rossijskoj Federacii do 2035 goda, utverzhdannaja rasporyazheniem Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 22 dekabrja 2018 g. № 2914-r
3. Gagarina M.V. Obespechenie razvitija rossijskoj jekonomiki v uslovijah vneshnego sankcionnogo davlenija // V sbornike: Teoreticheskie i prakticheskie voprosy obespechenija jekonomicheskoi bezopasnosti gosudarstva. Sbornik nauchnyh statej. pod nauchnoj redakciej docenta E.V. Tokarevoj. Volgograd, 2022. S. 14-18.
4. Gagarina, M.V. Ustojchivoe razvitie predprijatij v uslovijah cifrovoj jekonomiki // Jekonomicheskie issledovanija i razrabotki. 2020. № 4. S. 102-105.
5. Gagarina M.V. Obespechenie jekonomicheskoi bezopasnosti gosudarstva v uslovijah vneshnego sankcionnogo davlenija // V sbornike: Jekonomicheskaja bezopasnost': opyt, problemy, perspektivy. sbornik statej Vserossijskoj nauchno-prakticheskoj konferencii. 2022. S. 28-31.



УДК 004.4

## **АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ОЦЕНКИ РИСКОВ КОНТРАГЕНТА**

**Рубцов Иван Сергеевич**

магистр 1 курса института ЭМИТ,  
Российская Академия Народного Хозяйства и Государственной  
Службы при Президенте Российской Федерации,  
г. Москва, Россия  
rubtsov204060@gmail.com

**Нестеренко Юлия Николаевна**

Научный руководитель  
доктор экономических наук., профессор,  
заведующий кафедрой экономики и финансов  
Московский государственный  
гуманитарно-экономический университет,  
г. Москва, Россия  
профессор факультета информационных технологий и анализа данных,  
Российская академия народного хозяйства и  
государственной службы при Президенте РФ,  
г. Москва, Россия  
julia-nesterenko@mail.ru

**Аннотация:** Анализ рисков контрагентов является немало значимой процедурой, т.к. позволяет снизить стоимость сделки, а также предотвратить или уменьшить вероятность наступления неблагоприятных последствий в процессе выполнения сделки. В статье рассматривается вопрос об автоматизации данного процесса, что позволит минимизировать человеческий фактор, недобросовестную оценку рисков событий. Использование современного программного обеспечения положительным образом скажется на принимаемые управленческие решения, связанные с заключением договоров и оказанием услуг контрагентам.

**Ключевые слова:** автоматизация, бизнес-процесс, автоматизация процесса, автоматизированная система, web-клиент, web-приложение, веб-сервисная архитектура.

## **AUTOMATION OF THE PROCESS OF ASSESSMENT OF COUNTERPARTY RISKS**

**Rubtsov Ivan Sergeevich**

1st year master's degree from the EMIT Institute,  
Russian Academy of National Economy and Public Administration under  
the President of the Russian Federation,  
Moscow, Russia

**Nesterenko Yulia Nikolaevna**

Scientific director  
Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Economics and Finance  
Moscow State  
University of Humanities and Economics,  
Moscow, Russia  
Professor of the Faculty of Information Technologies and Data Analysis,  
Russian Academy of National Economy and  
civil service under the President of the Russian Federation,  
Moscow, Russia

**Annotation.** Counterparty risk analysis is a significant procedure, because it allows you to reduce the cost of the transaction, as well as to prevent or reduce the likelihood of adverse consequences during the execution of the transaction. The article discusses the automation of this process, which will minimize the human factor, unfair assessment of risk events. The use of modern software will have a positive impact on the management decisions made related to the conclusion of contracts and the provision of services to counterparties.

**Keywords:** automation, business process, process automation, automated system, web client, web application, web service architecture.

С развитием общества, появляются новые способы контроля и автоматизации человеческих операций. На данный момент, компании двигаются «в ногу со временем» и разрабатывают или внедряют готовые коробочные программные продукты с целью автоматизации и контроля разного вида бизнес-процессов.

В работе Ткач А.А. анализ рисков рассматривается как необходимая процедура для заключения сделки, так как обнаруженные риски могут

повлиять на конечную стоимость сделки. Также, анализ рисков необходим для проведения операцией с целью контроля и управления наступления рискового события.

Автор данной научной статьи подчеркивает, что управление рисками сделок в рыночных условиях является обязательным условием для их успешного исполнения, а также, является залогом успешного экономического развития субъекта экономики.

Ткач А.А. подчеркивает, что риск сделок заслуживает отдельного внимания со стороны контрагентов, так как, от оценки рисков совершения сделки зависит правильность принимаемых решений и их конечные результаты [2].

В научной статье Савина С.С. назначение анализа риска приводится как предоставление необходимой информации, данных для принятия решения о целесообразности участия в проекте, и прогнозирование разного вида мер по минимизации финансовых потерь [3].

Исходя из анализа вышеперечисленной литературы, можно сделать вывод, что анализ рисков при взаимодействии с контрагентами является немало значимой процедурой. Связи с этим, было принято решение разработать концепцию бизнес-процесса по оценке риска клиента - третьего лица с использованием программного обеспечения (ПО).

На российском рынке присутствует ПО для анализа налоговых рисков («ГНИВЦ: Налоговый мониторинг»), анализа рисков проектов («АДВАНТА Управление рисками проектов»), управления рисками и мероприятиями («1С: Управление холдингом 8. Управление рисками и мероприятиями») [1].

Однако, программное обеспечение с целью анализа рисков контрагента, с которым потенциально может быть заключена сделка, на рынке практически отсутствует. В связи с этим, возникает потребность в подобной разработке для организаций с целью определения возможности совершения сделки или дальнейшего ее продолжения.

В настоящее время высокой популярностью пользуется разработка Web приложений. Данный архитектурный стиль имеет ряд преимуществ над другими видами клиентов, а именно: высокая безопасность, доступность, стоимость разработки, кроссплатформенность [4].

Предлагаемое программное обеспечение предполагает работу с персональной информацией. Поэтому данное приложение должно обладать всеми технологиями защиты информации (шифрование трафика при помощи SSL сертификатов), разграниченным доступом, реализуемым с помощью

службы каталогов Microsoft Active Directory», и средством контроля доступа Active Directory Federation Services.

Для организации автоматического уведомления сотрудников компании о наличии необходимых действий в предлагаемом варианте ПО, предполагается дополнительная интеграция с Microsoft Exchange с целью рассылки Email уведомлений.

Бизнес-процесс по оценке уровня риска контрагента с предлагаемым программным обеспечением будет выглядеть следующим образом:

1. Пользователь запускает приложение и в специальной форме оценки выбирает контрагента, для которого необходимо выполнить оценку уровня риска.

2. После того, как пользователь выбрал клиента, система в автоматическом режиме подгружает информацию о контрагенте.

3. Далее, пользователю нужно занести дополнительную информацию по контрагенту и прикрепить требуемую документацию в форму оценки.

4. После этого, система в автоматическом режиме выполняет расчет уровня риска контрагента и отображает эти сведения на форме.

5. После расчета уровня риска форма по контрагенту направляется на согласование. В процессе согласования данной формы, она может быть возвращена на доработку, либо отклонена.

6. После согласования формы пользователь может выполнить экспорт данной формы в формате «.pdf» с целью дальнейшей передачи данной информации другим должностным лицам.

Результатом данного процесса является экранная форма, в которой содержится информация о контрагенте, необходимый пакет документов, а также уровень риска контрагента. С помощью полученной информации организацией будет приниматься решение о сотрудничестве или продолжении сотрудничества с контрагентом.

Разработка и внедрение предлагаемого программного обеспечения имеет ряд преимуществ: прозрачность процесса оценки контрагента, отсутствие единоличного мнения, минимизация ошибок, сокращение времени и человеческих ресурсов на подобного рода операции.

К отрицательному фактору внедрения данного программного обеспечения можно отнести риск взлома баз данных, где хранится персональная информация по контрагенту.

Автоматизация процесса оценки риска контрагента имеет больше преимуществ чем недостатков, из чего можно сделать вывод что данная автоматизация позволит повысить эффективность бизнеса.

#### **Список использованных источников**

1. Российское ПО для управления рисками // Управление рисками. – 2023.
2. Ткач, А.А. Риски хозяйственных сделок / А.А. Ткач // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2016. – Т. 10, № 3. – С.42. –
3. Савин С.С. Анализ и оценка рисков // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. – 2006. – С.97.
4. The benefits of web applications in today's technological era // Krish Compusoft Services. – 2021. – Режим доступа: <https://www.kcsitglobal.com/blogs/detail-blog/the-benefits-of-web-applications-in-todays-technological-era>

#### **References**

1. Russian software for risk management // Risk Management. –2023.
2. Tkach, A.A. Risks of business transactions / A.A. Tkach // SUSU Bulletin. Series "Economics and Management". – 2016. – Т. 10, No. 3. – P.42. –
3. Savin S.S. Analysis and risk assessment // Bulletin of the Russian Economic University. G. V. Plekhanov. – 2006. – P.97.
4. The benefits of web applications in today's technological era // Krish Compusoft Services. – 2021. – Access mode: <https://www.kcsitglobal.com/blogs/detail-blog/the-benefits-of-web-applications-in-todays-technological-era>



УДК 573:001.8

## **БИОМЕТРИЧЕСКАЯ ИДЕНТИФИКАЦИЯ ЛИЦ С ЭТНИЧЕСКОЙ ИДЕНТИЧНОСТЬЮ**

**Патрушев Евгений Павлович**

магистр 1 курса института ЭМИТ,  
Российская академия народного хозяйства и  
государственной службы при Президенте РФ,  
г. Москва, Россия  
epatrushev-18@edu.ranepa.ru

**Нестеренко Юлия Николаевна**

Научный руководитель  
доктор экономических наук., профессор,  
заведующий кафедрой экономики и финансов  
Московский государственный  
гуманитарно-экономический университет,  
г. Москва, Россия  
профессор факультета информационных технологий и анализа данных,  
Российская академия народного хозяйства и  
государственной службы при Президенте РФ,  
г. Москва, Россия  
julia-nesterenko@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема реализации технологий биометрической идентификации лиц с этнической идентичностью. Обоснована необходимость реализации мульти-биометрического подхода внедрения технологий идентификации пользователей. Предложен индивидуальный подход к реализации и применению технологий биометрической идентификации для различных этнических групп с учётом их особенностей.

**Ключевые слова:** этническая группа, идентичность, мульти-биометрия, идентификация, биометрия, биометрическая идентификация лиц с этнической идентичностью.

## BIOMETRIC IDENTIFICATION OF PERSONS WITH ETHNIC IDENTITY

**Patrushev Evgeny Pavlovich**

1st year Master of the Institute of EMIT,  
Russian Academy of National Economy and Public Administration under  
the President of the Russian Federation,  
Moscow, Russian

**Nesterenko Julia Nikolaevna**

Research supervisor  
Doctor of Economics, professor,  
head of the department of economics and finance  
Moscow State Humanities and Economics University,  
professor of information technology and data analysis faculty the  
Russian Presidential Academy of National Economy and Public  
Administration,  
Moscow, Russian

**Annotation.** The article deals with the problem of implementing biometric identification technologies for persons with ethnic identity. The necessity of implementing a multi-biometric approach to the introduction of user identification technologies is substantiated. An individual approach to the implementation and application of biometric identification technologies for various ethnic groups, taking into account their characteristics, is proposed.

**Keywords:** ethnic group, identity, multi-biometrics, identification, biometrics, biometric identification of persons with ethnic identity.

Использование биометрических данных стало неотъемлемой частью нашей жизни, в том числе для реализации различного рода платёжных операций, доступа к личным портативным гаджетам или даже к собственному жилью. Основным преимуществом биометрической системы идентификации является их надёжность и защита пользователя от различного рода краж.

Рынок биометрии постоянно развивается и расширяется. В последних отчётах аналитического агентства Transparency Market Research прогнозируется годовой темп роста около 13,3% в течение следующего десятилетия. К 2031 году объём глобального рынка биометрии может достичь

136,18 млрд. долларов. При массовом внедрении технологий биометрической идентификации, помимо удобства потребителей и их уверенности в безопасности личных данных, так же проявляются и недостатки данной системы. В частности они могут быть связаны с появлением случаев некачественного сбора и фиксации данных. Так же присутствует фактор мошенничества, инструментом которого могут стать физиологические особенности различных этнических групп.

Так, идентификация пользователя по геометрии лица не всегда происходит со сто процентной успешностью. Бывает, что система пропускает ложного пользователя, принимая его за настоящего. С данной проблемой столкнулись жители Китая, Японии, относящиеся к азиатской этнической группе. Ввиду схожести черт лица представителей данного этноса (разрез глаз, овал лица, форма губ) система устанавливала их как верные при идентификации ложного пользователя. Представители афроамериканской этнической группы, могли столкнуться с проблемой биометрической идентификации по рисунку вен. Сложность идентификации заключается в цвете кожи, из-за чего рисунок вен может быть зафиксирован системой с ошибкой.

В связи с этим рекомендовано использовать несколько методов идентификации одновременно. Такой подход называется мульти-биометрией, и он активно стал развиваться при появлении Face ID в смартфонах. Биометрическая идентификация личности стала более обширна и доступнее для потребителей. До этого потребителям был доступен только один способ биометрической идентификации, а именно идентификация по отпечаткам пальцев. Внедрение технологии распознавания лиц с помощью «умного телефона» позволило потребителям выбирать способ биометрической идентификации или несколько способов одновременно, что дало возможность рассматривать систему идентификации в смартфонах как мульти-биометрическую.

Расширение мульти-биометрической системы относительно каждого региона может предотвратить некачественный сбор данных и уменьшить возможное мошенничество с использованием этнических особенностей лиц, проживающих в определённых регионах.

Например, для людей азиатского этноса можно развивать способы биометрической идентификации по радужной оболочке глаз, термограмме лица или же по геометрии рук. Выявление слабых мест мульти-биометрической системы идентификации относительно региона, поможет улучшить качество сбора данных и улучшить их сохранность.

Проанализировав рынок биометрических технологий относительно регионов, можно выявить слабые секторы мульти-биометрических систем и развивать более надежные относительно идентичных особенностей людей, проживающих в исследуемых регионах. Подобный анализ, кроме того, позволит выявить наиболее непопулярный способ идентификации, что в свою очередь обеспечит принятие важных управленческих решений по дальнейшему расширению возможностей мульти-биометрии.

Эта система позволит уменьшить долю некачественного сбора информации о пользователе, сократить вероятность авторизации ложных сведений ввиду многоуровневой системы защиты, уменьшить влияние этнических особенностей на качество идентификации человека.

### Список литературы

Федеральный закон от 29.12.2022 N 572-ФЗ "Об осуществлении идентификации и (или) аутентификации физических лиц с использованием биометрических персональных данных, о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации"

ГОСТ ISO/IEC 19794-1-2015 [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200129505>

Биометрическая идентификация (мировой рынок). [Электронный ресурс] URL: <https://www.tadviser.ru/index.php>

Нестеренко Ю.Н. Биометрическая идентификация лиц с инвалидностью: пути расширения возможностей. // Человек. Общество. Инклюзия. – 2021. №1 (45). С. 62-67

Мировой и российский рынки биометрии [Электронный ресурс] URL: <http://www.techportal.ru/security/biometrics/mirovoy-i-rossiyskiy-rynki-biometrii/>

Этнографические и этнические группы: проблемы их идентификации и методов исследования [Электронный ресурс] URL: <https://kizhi.karelia.ru/library/ryabinin-2003/67.html>

Этнические характеристики и их аналитика в современных культурных исследованиях [Электронный ресурс] URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=12726>

### References

Federal Law of December 29, 2022 N 572-FZ "On the identification and (or) authentication of individuals using biometric personal data, on amendments to certain legislative acts of the Russian Federation and the recognition as invalid of certain provisions of legislative acts of the Russian Federation"

GOST ISO/IEC 19794-1-2015 [Electronic resource] URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200129505>

Biometric identification (world market). [Electronic resource] URL: <https://www.tadviser.ru/index.php>

Nesterenko Yu.N. Biometric identification of persons with disabilities: ways to expand opportunities. // Human. Society. Inclusion. – 2021. No. 1 (45). pp. 62-67

World and Russian biometrics markets [Electronic resource] URL: <http://www.techportal.ru/security/biometrics/mirovoy-i-rossiyskiy-rynki-biometrii/>

Ethnographic and ethnic groups: problems of their identification and research methods [Electronic resource] URL: <https://kizhi.karelia.ru/library/ryabinin-2003/67.html>

Ethnic characteristics and their analytics in modern cultural studies [Electronic resource] URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=12726>

УДК 316.46

## **ВЗАИМОСВЯЗЬ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА И ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ**

**Сытник Александра Александровна**

Заведующая кафедрой человеческого капитала и  
управления персоналом,  
ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет»,  
г. Москва, Россия  
Sytnikaa80@mail.ru  
SPIN-код: 7154-9233  
ORCID: 0000-0002-0860-3549

**Аннотация.** Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в настоящее время существует проблема эффективности управления. Стиль руководства и психологический климат в организации оказывают влияние друг на друга, поэтому необходимо их диагностировать, выявлять проблемы и их причины, чтобы выработать действия для дальнейшей эффективной работы трудового коллектива. По мнению автора, понимание своего стиля руководства и способность проявлять гибкость в зависимости от меняющихся обстоятельств, способны привести к дополнительным преимуществам: улучшению коммуникации и сотрудничества; увеличению вовлеченности сотрудников; повышению эффективности работы команды.

**Ключевые слова:** стиль руководства, психологический климат, социально-психологический климат, трудовой коллектив, улучшение психологического климата.

## **THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEADERSHIP STYLE AND THE PSYCHOLOGICAL CLIMATE IN THE TEAM**

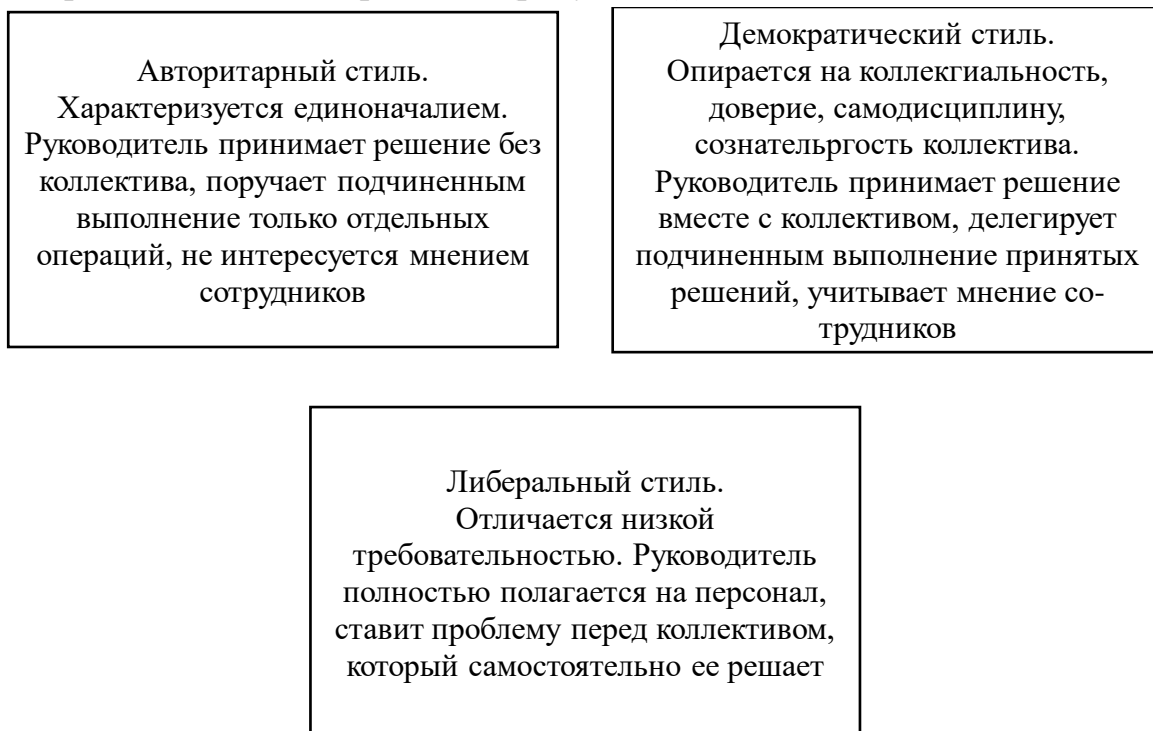
**Sytnik Alexandra Alexandrovna**

Head of the Department of Human Capital and  
Personnel Management,  
Russian State Social University,  
Moscow, Russian

**Annotation.** The relevance of the research topic is due to the fact that there is currently a problem of management efficiency. The leadership style and the psychological climate in the organization influence each other, so it is necessary to diagnose them, identify problems and their causes in order to develop actions for further effective work of the workforce. According to the author, understanding one's leadership style and the ability to show flexibility depending on changing circumstances can lead to additional benefits: improved communication and cooperation; increase employee engagement; improve team performance.

**Keywords:** leadership style, psychological climate, socio-psychological climate, labor collective, improvement of psychological climate.

Стиль руководства имеет особенности, связанные с его идентификацией в разных авторских системах классификации. В многочисленной литературе по менеджменту описаны 3 основные стиля руководства – авторитарный, демократический и либеральный (рисунок 1).



**Рисунок 1 – Краткая характеристика распространенных стилей руководства**

Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных.

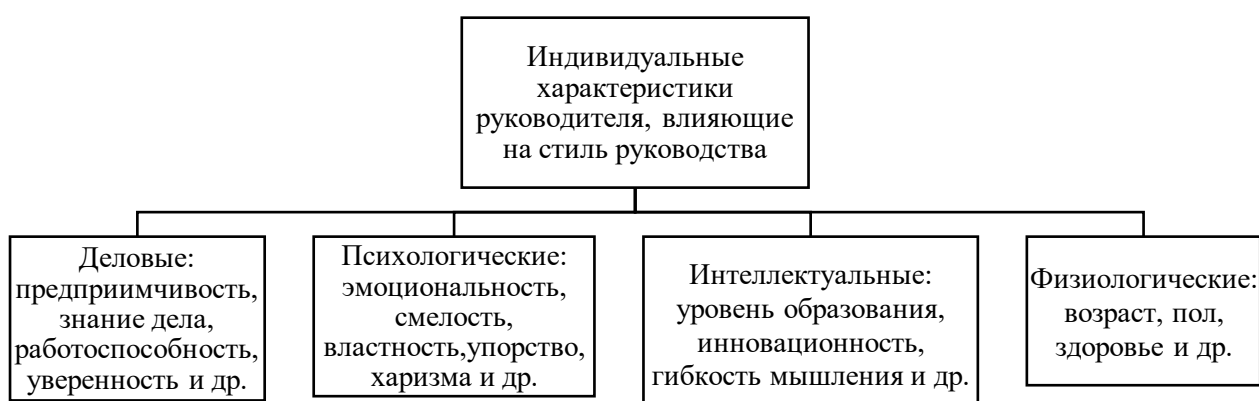
Принятый стиль руководства может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а также создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и поведения. Объективно, какой бы стиль не был избран руководителем, его выбор определяется сознательной целью, которая характеризует способ и метод его действий, уровень освоения знаний и методов управления [1,2,5]. Кроме этого существуют и другие объективные компоненты стиля.

К ним относятся:

- закономерность управления;
- специфика сферы конкретной деятельности;
- единые требования, предъявляемые к руководителям;
- социально-психологические черты исполнителей (возраст, пол, квалификация, профессия, интересы и потребности и пр.);
- уровень иерархии управления;
- способы и приемы управления, используемые вышестоящими руководителями.

Данные объективные слагаемые стиля показывают сочетание в деятельности руководителя, производственной функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе, характер сложившихся в ней традиций и приемов общения, а тем самым и стиль работы [3].

Индивидуальные характеристики руководителя, влияющие на стиль руководства, представлены на рисунке 2.



**Рисунок 2 - Характеристики руководителя, влияющие на стиль руководства**



Стили руководства относятся к поведенческому подходу, используемому руководителями для влияния, мотивации и координации подчиненных. Стиль руководства определяет, как руководители реализуют планы и стратегии для достижения поставленных целей, принимая во внимание ожидания заинтересованных сторон.

Следует отметить, что важным фактором формирования здорового климата в трудовом коллективе является внедрение различных социологических и социально-психологических процедур, а также совершенствование стиля и методов руководства, взаимоотношений в организации.

Психологический климат в коллективе влияет на производительность труда и лояльность персонала [4].

Можно выделить косвенные признаки, указывающие на проблемы в трудовом коллективе: уровень текучести кадров; производительность труда; снижение качества продукции; увеличение количества прогулов и опозданий; претензии, жалобы, поступающие от сотрудников и клиентов; частота перерывов в работе и др.

Психологический климат бывает благоприятным и неблагоприятным. Для первого характерно: доброжелательное общение коллег; дух товарищества; адекватная взаимная требовательность, критика; взаимопомощь; безопасность и комфорт; оптимизм; возможность свободно и творчески мыслить, раскрывать и реализовывать собственный потенциал. Признаки неблагоприятного климата: пессимизм; недоверие, непонимание и неуважение; раздражительность; напряженность и конфликтность; страх ошибки; разделение на группы.

Феномен этого понятия в том, что человек сам способен строить и влиять на этот климат, улучшать его или наоборот портить.

Психологический климат важен, поскольку восприятие сотрудниками компании часто служит основой для формирования их отношения к ней. Неудовлетворенность сотрудников наносит ущерб не только их работе, но и деятельности организации в целом. Это приводит к скрытому расхождению с целями организации, что приводит к низкой производительности.

Климат коллектива чаще всего оказывается под угрозой по причине конфликтов. Организационный конфликт, можно охарактеризовать как состояние несогласия или непонимания, возникающее в результате фактического или предполагаемого несогласия в потребностях, убеждениях, ресурсах и взаимоотношениях между членами организации.

Можно выделить факторы, влияющие на организационные конфликты:

1. Неясная ответственность. Если отсутствует ясность в отношении того, кто отвечает за какой раздел задачи или проекта, возникает конфликт. И, чтобы избежать подобной ситуации, роли и ответственность членов команды должны быть четко определены, а также согласованы всеми.

2. Межличностные отношения. Каждый член организации обладает индивидуальностью, которая играет решающую роль в разрешении конфликтов в организации. Конфликты на рабочем месте часто вызваны межличностными проблемами между членами организации.

3. Нехватка ресурсов. Одной из основных причин возникновения конфликтов в организации является нехватка ресурсов, таких как денежные средства, материалы и т.д., из-за чего члены организации конкурируют друг с другом, что приводит к конфликту между ними.

Также конфликт интересов возможен, когда возникает дезориентация между личными целями индивида и целями организации, возникает конфликт интересов, поскольку индивид может бороться за свои личные цели, что препятствует общему успеху проекта.

Универсального решения в вопросах, касающихся кадровой политики, не существует. Профессионализм руководителя заключается в том, чтобы найти оптимальный выход в конкретной ситуации и принять меры, способствующие улучшению и стабилизации психологического климата в коллективе. Теоретические знания основных приемов и способов формирования кадрового резерва современные управленцы получают еще в период освоения профессиональных программ, который по мнению Барановой С.В., Лидинфа Е.П., Тихонович М.Ю становится базисом для принятия грамотных управленческих решений и эффективной системы управления кадрами [1,2]. Дальнейшее развитие осуществляется в подборе стилей руководства для формирования благоприятного социально-психологического климата в аспекте решения кадровых задач.

По мнению автора, улучшить психологический климат в организации можно за счет усилий по созданию комфортной обстановки в коллективе с помощью реализации следующих мероприятий (рисунок 3):



**Рисунок 3 – Мероприятия по улучшению психологического климата в организации**

Все обозначенные мероприятия непременно благоприятно скажутся на повышении показателей производительности и увеличат прибыль организации.

#### **Список использованных источников**

1. Баранова, С.В. Цифровая трансформация образования и современные тренды подготовки кадрового ресурса /Е.П. Лидинфа, Г.Н. Чернухина// Ученые записки Орловского государственного университета. 2023. № 1 (98). С. 266-275.
2. Лидинфа, Е.П. Цифровые вызовы современности: изменение технологических укладов, особенности развития общественных отношений, трансформация образовательных трендов /С.В. Баранова, М.Ю. Тихонович// Ученые записки Орловского государственного университета. 2022. № 1 (94). С. 219-228.
3. Психологический климат в коллективе: тесты для оценки. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67406-psihologicheskiy-klimat-v-kollektive-testy-19-m6> (дата обращения 02.08.2023)

4. Создаем благоприятный социально-психологический климат в коллективе. URL: <https://hr-metod.com/na-rabote/sozdaem-blagoprijatnyj-socialno-psihologicheskij-klimat-v-kollektive.html> (дата обращения 02.08.2023)

5. Стиль руководства. Основные факторы, характеризующие стиль руководства. URL: <https://psycho.ru/library/3202> (дата обращения 12.08.2023)

### References

1. Baranova, S.V. Cifrovaya transformaciya obrazovaniya i sovremennye trendy podgotovki kadrovogo resursa /E.P. Lidinfa, G.N. Chernuhina// Uchenye zapiski Orlovskogo gosudarstvennogo universiteta. 2023. № 1 (98). S. 266-275.

2. Lidinfa, E.P. Cifrovye vyzovy sovremennosti: izmenenie tekhnologicheskikh ukладov, osobennosti razvitiya obshchestvennyh otnoshenij, transformaciya obrazovatel'nyh trendov /S.V. Baranova, M.YU. Tihonovich// Uchenye zapiski Orlovskogo gosudarstvennogo universiteta. 2022. № 1 (94). S. 219-228.

3. Psihologicheskij klimat v kollektive: testy dlya ocenki. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67406-psihologicheskij-klimat-v-kollektive-testy-19-m6> (data obrashcheniya 02.08.2023)

4. Sozdaem blagoprijatnyj social'no-psihologicheskij klimat v kollektive. URL: <https://hr-metod.com/na-rabote/sozdaem-blagoprijatnyj-socialno-psihologicheskij-klimat-v-kollektive.html> (data obrashcheniya 02.08.2023)

5. Stil' rukovodstva. Osnovnye faktory, harakterizuyushchie stil' rukovodstva. URL: <https://psycho.ru/library/3202> (data obrashcheniya 12.08.2023)

УДК 67.06

## **СУВЕРЕНИТЕТ УПАКОВОЧНОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ: МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ**

**Косарева Ольга Алексеевна**

кандидат технических наук  
доцент кафедры Коммерции и торгового дела  
Университет «Синергия»  
г. Москва, Россия  
oakosareva@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-9639-8302

**Корочкина Виктория Сенекеримовна**

студент 3-го курса, направления подготовки  
38.02.04 «Коммерция (по отраслям)»  
Университет «Синергия»  
г. Москва, Россия

**Аннотация.** Начиная с марта 2022 года, российская отрасли упаковки сталкивается с беспрецедентным вызовами, вызванные санкциями, порожденными уходом с отечественного рынка зарубежных производителей упаковки и поставщиков сырья для неё. Для российского рынка упаковки, которые в значительной степени интегрированы в мировую сферу упаковки, это вызвало весомые проблемы. В наименьшей степени пострадали предприятия, работающие на отечественном сырье и материалах. Там, где была высока доля импорта, ситуация резко изменилась. Однако это не единственная причина, осложнившая картину. Российский рынок покинули ряд крупных компаний, выпускающие и поставляющие из-за рубежа материалы, изделия и оборудование, что привело к необходимости срочно организовывать производство в нашей стране, изыскивать возможности импортозамещения и проводить переориентацию на лояльные страны. В отличие с других кризисов, для которых универсальными трендами были снижение спроса и падение покупательской способности, текущая ситуация на отечественном рынке упаковки уникальна. В статье рассмотрены основные изменения упаковочной отрасли России, произошедшие под влиянием геополитических рисков, санкций со стороны Запада, а также влияние коронавируса.

**Ключевые слова:** упаковочная отрасль, тренды, упаковка, пищевая продукция, импортозамещение, санкции, драйверы роста производства

## SOVEREIGNTY OF THE PACKAGING INDUSTRY OF RUSSIA: MYTH OR REALITY

**Kosareva Olga Alekseevna**

Ph.D. in Technology  
associate Professor of the Department of  
Commerce and Trade  
Moscow Financial Industrial University "Synergy"  
Moscow, Russia

**Korochkina Victoria Senekerimovna**

3rd year student, areas of training  
38.02.04 Commerce (by industry)  
Synergy University  
Moscow, Russia

**Annotation.** Starting from March 2022, the Russian packaging industry is facing unprecedented challenges caused by sanctions generated by the withdrawal from the domestic market of foreign packaging manufacturers and suppliers of raw materials for it. For the Russian packaging market, which is largely integrated into the global packaging industry, this has caused significant problems. Enterprises operating on domestic cheese and materials suffered the least. Where the share of imports was high, the situation has changed dramatically. However, this is not the only reason that complicated the picture. A number of large companies that produce and supply materials, products and equipment from abroad have left the Russian market, which has led to the need to urgently organize production in our country, seek import substitution opportunities and reorient to loyal countries. Unlike other crises, for which the universal trends were a decrease in demand and a drop in purchasing power, the current situation in the domestic packaging market is unique. The article discusses the main changes in the packaging industry of Russia, which occurred under the influence of geopolitical risks, sanctions from the West, as well as the impact of coronavirus.

**Keywords:** packaging industry, trends, packaging, food products, import substitution, sanctions, drivers of production growth

Карантин Covid нанес сильный удар упаковочной отрасли во всем мире, в результате рекордно возросли цены на упаковку, сократились объемы сырья, возникли проблемы квалифицированной рабочей силы, т.к.

высокотехнологичного оборудования становится больше, а типографии экономят на обучении персонала.

С развитием онлайн-продаж отмечается ощутимый спрос на упаковочные решения для электронной коммерции, например, производства бумажных коробок и этикеток, которые будут расти благодаря увеличению объемов онлайн-покупок.

Также прослеживается тенденция на активное использование в упаковке новых цифровых технологий: дополненной (AR) и виртуальной (VR) реальностей, смешанной реальности (MR) и социальных сетей.

Более года назад отечественный рынок упаковки изменился на 180 градусов и причиной тому явились сразу несколько факторов. Во-первых, на изменения упаковочной отрасли страны оказали влияние факторы, характерные в целом для отрасли в мире.

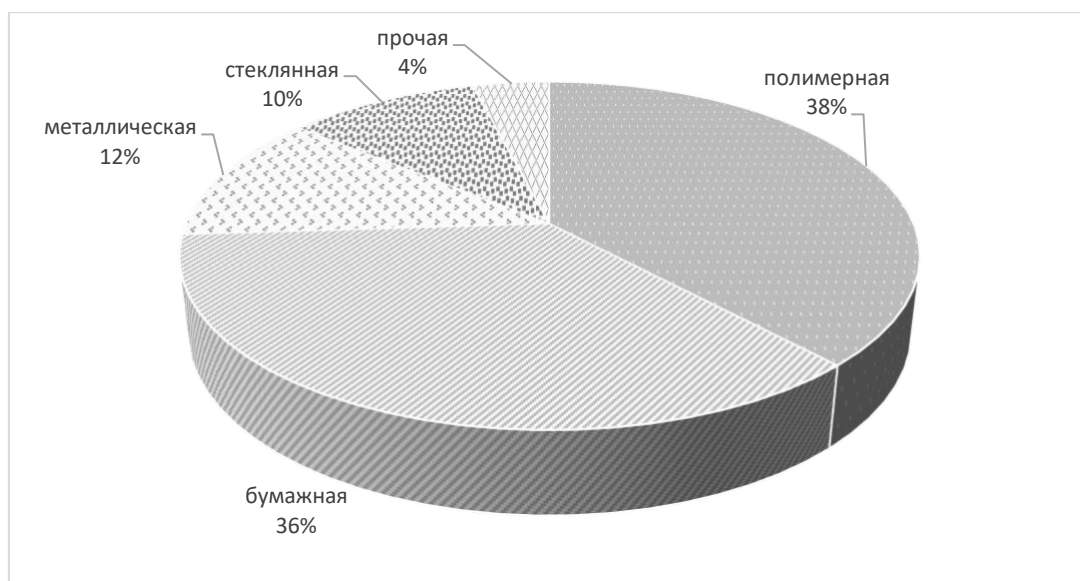
Во-вторых, в связи с февральскими событиями ряд крупных международных компаний-заказчиков ушли из России. Те, которые продолжили вести свой бизнес вынуждены были снизить объемы складского хранения и обработки, и вследствие оптимизации бюджета и пересмотра планируемых инвестиций, произошло сокращение.

В-третьих, были приостановлены и не реализованы проекты, в основном в сфере экологизации упаковки, утилизация и вторичная переработка тары и упаковки.

По оценкам различных экспертов, рынок упаковочных изделий России в 2022 году превысил 1,3 трлн. рублей, при этом доля пищевой полимерной упаковки возросла более чем на 1,5% [1].

Значительная доля объема (80-85%) приходится на продукцию отечественных предприятий. Основной его объем рынка упаковки между собой разделяли пластик (38%) в размере 456 млрд руб. и упаковка из бумаги или картона (36%) в размере 432 млрд руб. за год (рисунок 1).

Целлюлозно-бумажная промышленность больше всего пострадала от западных санкций, в том числе введенных после начала СВО. Произошли перебои с поставками сырья на предприятия, иностранные компании, владеющие крупными российскими предприятиями, объявили о своем уходе с рынка, производителям продуктов питания пришлось прибегнуть к смене упаковки, цены на офисную бумагу значительно выросли. Рост цен ощутили не только производители продуктов питания и общепита, но и конечные потребители [3].



**Рисунок 1 – Российский рынок производства упаковки**

В течении последних пять лет рынок упаковки из картона показывал активные темпы развития (рисунок 2). Так, в 2021 году объем производства составил 5401 тыс. тонн, что на 34% больше, чем в 2017 году. Большая доля приходится на бумагу для гофрирования, которая используется при производстве известных асептических упаковок «тетрапак» [3].

**Таблица 1 – Производство упаковки из картона и гофрокартона в России (млн. тонн)**

	Годы					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Бумага для гофрирования	1,59	1,72	1,78	2,00	2,21	1,65
Крафтлайнеры (целлюлозный картон)	1,76	1,84	1,64	1,92	2,13	1,6
Тестлайнеры (макулатурный картон)	0,67	0,67	0,82	0,95	1,05	0,79
Прочие	0,11	0,17	0,17	0,19	0,21	0,16
	4,03	4,24	4,25	4,89	5,40	4,05

Уже в марте 2022 года объемы производства сократились на четверть, что было связано с внешними факторами, а также решением самих производителей снизить объемы выпуска сырья для упаковки. Но к концу года темпы роста производства сырья для упаковки из картона и гофрокартона сменили вектор, достигнув показателей 2017 года – чуть более 4 млн тонн [4].

На рынок упаковки также повлиял тот факт, что многие иностранные производители либо приостановили свою деятельность, либо ушли с российского рынка. С одной стороны, уход зарубежных производителей



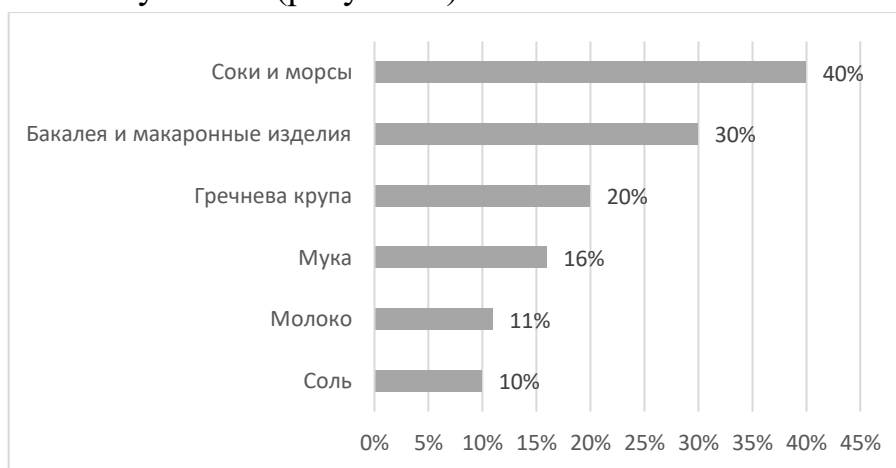
негативно сказался на отечественном рынке, но с другой стороны, данная ситуация открыла производственную нишу для отечественных компаний. Так, лидер российского рынка целлюлозно-бумажной промышленности ОАО «Группа «Илим» только в 2021 году произвело 3,64 млн тонн готовой продукции, продолжив увеличивать долю производства упаковочных материалов в 2022 году.

Нехватка картона для упаковки пищевых продуктов сказалась на крупных производителях продуктов питания. Из-за появления дополнительных затрат стоимость конечного продукта возросла, что почувствовали конечные покупатели пищевых продуктов. В себестоимости пищевой продукции максимально возможная доля упаковки может составлять 50% [5].

В среднем, по сравнению с началом года, закупочные цены на упаковку в августе 2022 года выросли на 40%. По данным экспертов, стоимость некоторых видов картонной упаковки могла увеличиться более, чем в 1,5 раза.

Так, лидер российского рынка целлюлозно-бумажной промышленности ОАО «Группа «Илим» только в 2021 году произвело 3,64 млн тонн готовой продукции, продолжив увеличивать долю производства упаковочных материалов в 2022 году [6].

Нехватка картона для упаковки пищевых продуктов сказалась на крупных производителях продуктов питания. Из-за появления дополнительных затрат стоимость конечного продукта возросла, что почувствовали покупатели (рисунок 3).



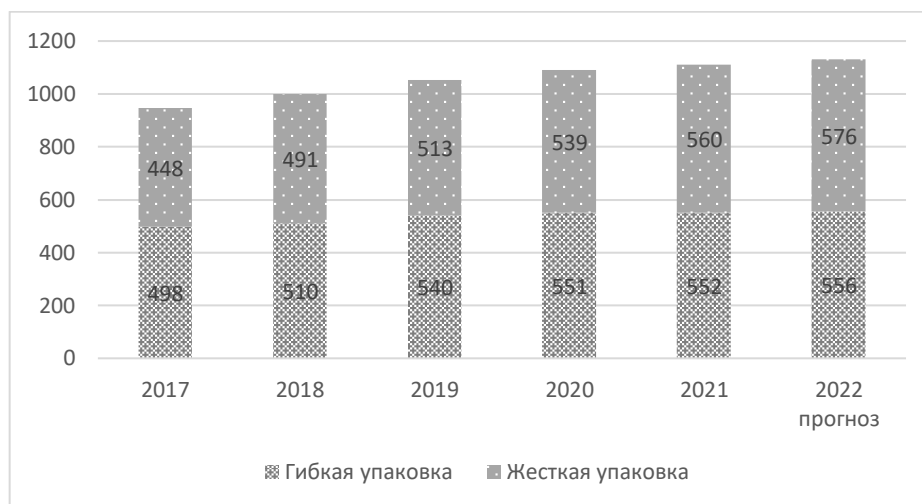
**Рисунок 2 – Доля упаковки в себестоимости продукции**

Доля упаковки из пластика занимает 38% от всего объема, структурно жесткая полимерная упаковка составляет 51%, гибкая – 49%. Широкое применение пластика в производстве упаковки объясняется его

универсальностью, возможностью получения полимерных материалов с широким спектром требуемых физических свойств, дешевизной сырья, простотой производства, низким энергопотреблением [6].

Особенностью рынка полимерной продукции в настоящее время является тот факт, что он практически 90% обеспечен отечественным производством. В текущем году цена на сырье, например полиэтилен, упала примерно на 15%, что привело к снижению стоимости готовой продукции.

В течение пяти лет, на фоне высокого спроса на пластиковую упаковку для пищевой промышленности, рынок ежегодно демонстрировал средний рост на 4%. Хотя к концу 2022 года темы прироста чуть замедлились до 2%, объемы реализации полимерной упаковки ожидаются на уровне 1131 тыс. тонн (рисунок 3). Факторами снижения прироста являются ужесточение требований безопасности к окружающей среде, а также проблема с заменой и ремонтов импортного оборудования. При этом производители прогнозируют рост спроса, обосновывая это дефицитом сырья у производителей бумажной упаковки и ростом спроса на разовую посуду для услуг по доставке готовой пищи [7].



**Рисунок 3 – Продажи полимерной упаковки (тыс. тонн)**

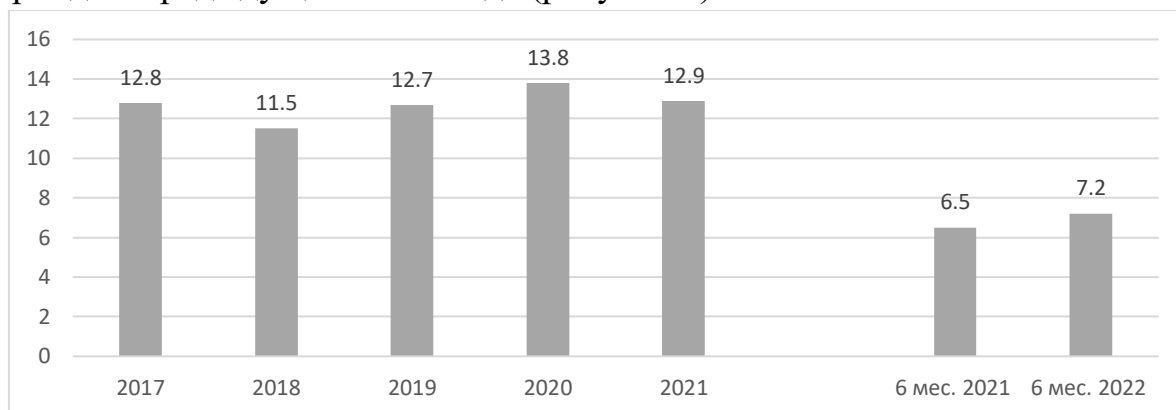
Одним из главных вопросов упаковочной индустрии России, как и во всем остальном мире, остается глобальная проблема переработки и утилизации отходов, особенно полимерной упаковки.

В период кризиса производители продуктов питания нуждаются в эффективных упаковочных решениях, которые могут обеспечить необходимый уровень защиты упакованной продукции и повышать ее сроки сохранности. При этом они должны быть не многим более затратными, чем простые упаковочные системы и, что немаловажно, не загрязняющими окружающую среду. Одним из направлений исследований является создание

упаковки на основе биопластиков. Основное конкурентное преимущество биоразлагаемых полимеров – способность относительно быстро разрушаться по сравнению с другими пластиками, тем самым, уменьшая вред, наносимый окружающей среде [8].

Но фактически проблемой безопасной и перерабатываемой упаковки по-настоящему озабочены лишь транснациональные компании. У многих в целях развития – к 2025-2030 гг. использование 100% перерабатываемой упаковки или пригодной для повторного использования и содержание в упаковке вторичного сырья от 25 до 100 % в зависимости от вида.

Прошлогодний финансовый кризис прошел почти незаметно для российских компаний, производящих стеклянную тару, поскольку большинство из них работали на отечественном оборудовании, удовлетворяя не только российский спрос, но и поставляя большие партии иностранным заказчикам. Объем тары из стекла занимает 12% всего рынка упаковки России, причем ежегодно он демонстрирует прирост по натуральным и стоимостным индикаторам [1]. Так, натуральный объем рынка упаковки из стекла в России за 6 месяцев 2022 года показал 11% прироста по сравнению с аналогичным периодом предыдущего 2021 года (рисунок 4).



**Рисунок 4 – Продажи стеклотары в России (млрд. шт)**

По результатам исследования можно отметить, что уход крупных иностранных компаний с российского рынка привел к тому, что отечественные производители в нашей стране имеют возможность удовлетворить возросший спрос, занять освободившуюся нишу и продолжать успешно работать без иностранных партнеров.

Российский рынок упаковки включает производство пластиковой упаковки (38%), деревянной, картонной и бумажной упаковки (36%), стеклянной тары (12%) и другой упаковочной продукции (14%). Последствия карантина, февральских событий и санкций в основном нанесли удар по

целлюлозно-бумажной промышленности, рыночные условия которой напрямую зависели от иностранных участников и поставщиков комплектующих.

Однако, несмотря на уход иностранных представителей бизнеса, таких как Tetra Pak, который занимал в России 70%-ю нишу производства асептических упаковок – «тетрапаков», отечественное производство потихоньку заполняет освободившуюся нишу.

Конечный потребитель в полной степени ощутил производственные изменения на рынке упаковки. Закупочные цены выросли на 40%, стоимость некоторых картонных упаковок показала двукратный рост.

На рынках полимерной упаковки и стеклянной тары дела обстоят наилучшим образом по сравнению с производством картонных коробок. Главным преимуществом производства таких упаковок является доминирование представителей отечественного рынка.

#### **Список использованных источников**

1. Рынок упаковки: кто пострадал, а кто выиграл от санкций 2022 года: Электронный ресурс. <https://boomin.ru/publications/article/rynok-upakovki-kto-postradal-a-kto-vyigral-ot-sankcij-2022-goda/> (Дата обращения 22.04.2023)
2. Храмова А.В., Управление логистическими издержками торговой организации / А.В. Храмова, Н.Ж. Мьявина, Т.В. Болдырева. Проблемы теории и практики управления. 2022. № 5-6. С. 208-229.
3. Ветрова М.А., Стратегия развития отрасли утилизации ПЭТ-упаковки в условиях цифровой трансформации / М.А. Ветрова, И.Э. Яруллина, А.А. Богданова. Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 7. С. 2769-2794.
4. Курганова Н.Ю., Развитие региональных систем предпринимательства: концептуальный подход / Н.Ю. Курганова Н.Ю., С.В. Овчинникова С.В., Е.Е. Попова. Проблемы теории и практики управления. 2022. № 4. С. 225-240.
5. Чернухина Г.Н., Торговые кластеры в условиях научно-технологического развития Российской Федерации. Сер. Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации / Г.Н. Чернухина, О.Ю. Ермоловская, О.А. Косарева. Изд-во: МФПУ «Синергия» Москва, 2020. – 150 с.
6. Обзор российского рынка материалов для производства этикетки и картонной упаковки: Электронный ресурс. <https://printindustry.ru/obzor-rossijskogo-rynka-materialov-dlya-proizvodstva-etiketki-i-kartonnoy-upakovki/> (Дата обращения 22.04.2023)

7. Золотарева В.П., Упаковочная индустрия: реалии и проблемы в ракурсе циркулярной экономики / Золотарева В.П., Будникова О.А. Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. 2021. № 2. С. 32-35.

8. Селезнева Е.Ф., Влияние цифровых технологий на развитие рынка логистических услуг в современных кризисных условиях/ Е.Ф. Селезнева, Н.А. Череповская. Проблемы теории и практики управления. 2021. № 6. С. 184-201.

### References

1. Packaging market: who suffered and who benefited from the sanctions of 2022: Electronic resource. <https://boomin.ru/publications/article/rynok-upakovki-kto-postradal-a-kto-vyigral-ot-sankcij-2022-goda> (Accessed 22.04.2023)

2. Khramova A.V., Management of logistics costs of a trade organization / A.V. Khramova, N.Zh. Myavlina, T.V. Boldyreva. Problems of management theory and practice. 2022. No. 5-6. pp. 208-229.

3. Vetrova M.A., Strategy for the development of the PET packaging recycling industry in the context of digital transformation / M.A. Vetrova, I.E. Yarullina, A.A. Bogdanova. Creative economy. 2022. Vol. 16. No. 7. pp. 2769-2794.

4. Kurganova N.Yu., Development of regional entrepreneurship systems: a conceptual approach / N.Yu. Kurganova N.Yu., S.V. Ovchinnikova S.V., E.E. Popova. Problems of management theory and practice. 2022. No. 4. pp. 225-240.

5. Chernukhina G.N., Trade clusters in the conditions of scientific and technological development of the Russian Federation. Ser. Strategy of scientific and technological development of the Russian Federation / G.N. Chernukhina, O.Y. Ermolovskaya, O.A. Kosareva. Publishing house: MFPU "Synergy" Moscow, 2020. – 150 p.

6. Overview of the Russian market of materials for the production of labels and cardboard packaging: Electronic resource. <https://printindustry.ru/obzor-rossijskogo-rynka-materialov-dlya-proizvodstva-etiketki-i-kartonnoy-upakovki> (Accessed 22.04.2023)

7. Zolotareva V.P., Packaging industry: realities and problems in the perspective of the circular economy / Zolotareva V.P., Budnikova O.A. News of higher educational institutions. Problems of printing and publishing. 2021. No. 2. pp. 32-35.

8. Selezneva E.F., The impact of digital technologies on the development of the logistics services market in modern crisis conditions/ E.F. Selezneva, N.A. Cherepovskaya. Problems of management theory and practice. 2021. No. 6. pp. 184-201.

УДК 331.36

## ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

**Курганова Наталья Юрьевна**

старший преподаватель кафедры человеческого капитала  
и управления персоналом  
ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет»,  
г. Москва, Россия  
kurganowa\_n@mail.ru  
ORCID-0000-0003-2988-9491

**Туту Жан Карл**

студент 2-го курса, направления подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет»,  
г. Москва, Россия

**Аннотация.** В современном мире в условиях конкуренции организациям необходимо постоянно развивать один из главных ресурсов – человеческий. В равной степени это утверждение относится и к сфере торговли. Благодаря развитию сотрудников компания получает мотивированных и квалифицированных профессионалов, что не может не сказаться на эффективности организации и ее прибыли, поскольку персонал напрямую влияет на эффективное развитие и конкурентоспособность организации на рынке. Автор придерживается мнения, что обучение персонала – это многофункциональный процесс, который влияет на различные компоненты деятельности торговых организаций. От его хода, масштабов и результатов меняются текущие и будущие финансовые результаты, а также уровень риска от некомпетентных действий работников.

**Ключевые слова:** торговая организация, обучение персонала, торговые сети, торговый персонал, тренинг, систематическое обучение.

## FEATURES OF PERSONNEL TRAINING IN TRADE ORGANIZATIONS

**Kurganova Natalia Yurievna**

Senior Lecturer of the Department of Human Capital  
and Personnel Management  
Russian State Social University,  
Moscow, Russia  
ORCID-0000-0003-2988-9491

**Tutu Jean Karl**

2nd year student, training areas 38.03.03  
Personnel Management Russian State Social University,  
Moscow, Russia

**Annotation.** In today's competitive world, organizations need to constantly develop one of the main resources – human. This statement applies equally to the sphere of trade. Thanks to the development of its employees, the company receives motivated and qualified professionals, which cannot but affect the effectiveness of the organization and its profits, since the staff directly affects the effective development and competitiveness of the organization in the market. The author is of the opinion that staff training is a multifunctional process that affects various components of the activities of trade organizations. Current and future financial results, as well as the level of risk from incompetent actions of employees, change from its course, scale and results.

**Keywords:** trade organization, personnel training, retail chains, sales personnel, training, systematic training.

Обучение персонала – это целенаправленный процесс овладения знаниями, навыками, умениями и способами общения под руководством опытных наставников, специалистов и руководителей, необходимыми для работы в соответствии с установленными стандартами организации. Правильно и эффективно выстроенная система обучения и развития персонала выгодна как самим сотрудникам, так и компании.

Получая новые знания, умения и навыки, сотрудники приобретают возможность повышения по карьерной лестнице внутри компании, а также увеличивает свою стоимость на рынке труда как более профессионального специалиста.

Наиболее востребованным форматом обучения являются короткие курсы, сочетающие онлайн-обучение с практикой. Так, X5 Group создала для сотрудников корпоративный университет «Полка», работающий по принципу маркетплейса, где на одной платформе предлагаются образовательные курсы по разным дисциплинам для сотрудников всех уровней.

«Магнит» использует гибридную модель обучения на платформе LMS, которое в 90% случаях сопровождается отработкой навыков в процессе работы с наставником.

В 2022 году также стало активно развиваться новое направление — социальное обучение и устойчивое развитие. Так, в «Магните» действует программа «Добрый заяц» для помощи покупателям с ограниченными возможностями здоровья и программы профориентации для детских домов «Магнит Life» [1].

За развитие сотрудников «Магнита» всех уровней отвечает корпоративная академия. Ее запустили в начале 2021 года, чтобы на базе уже имеющихся программ создать платформу для непрерывного профессионального развития персонала [2].

Похожие программы действуют в X5 и «Ленте». Кстати, еще в 2016 году Программа «Лента Лидер 2.0» была разработана специально для «Ленты» на базе НИУ ВШЭ Санкт-Петербурга с учетом специфики работы продуктового ритейлера. Модули обучения включают такие темы, как анализ и принятие решений, управление проектами, управление организацией, операционная деятельность, маркетинг, менеджмент, управление персоналом, управление изменениями и др.

Торговая сеть «Глобус» готовит студентов российских колледжей для работы в собственных гипермаркетах. Применяется дуальное обучение, совмещающее теоретическую и практическую части (студенты 3 дня учатся в колледже и 3 дня в гипермаркете) [3].

Обучение может происходить на рабочем месте или с отрывом от работы. В первом случае используют такие методы обучения, как направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, ротация, стажировка, наставничество, во втором случае – чтение лекций; программированные курсы; конференции, семинары, беседы «за круглым столом», экскурсии, дискуссии, деловые игры; тренинг, и др.;

– кроме обучения на рабочем месте и вне его, возможно сочетание того и другого метода. К таким формам обучения относят опытное или эмпирическое обучение; демонстрацию и практику под руководством; программируемое обучение; обучение с помощью компьютера;



дистанционное обучение, обучение действием – обучение в ходе выполнения действий.

В целом, каждому из перечисленных видов и методов обучения характерны свои преимущества и недостатки, и предприятие должно выбрать для своего персонала наиболее приемлемый именно для них.

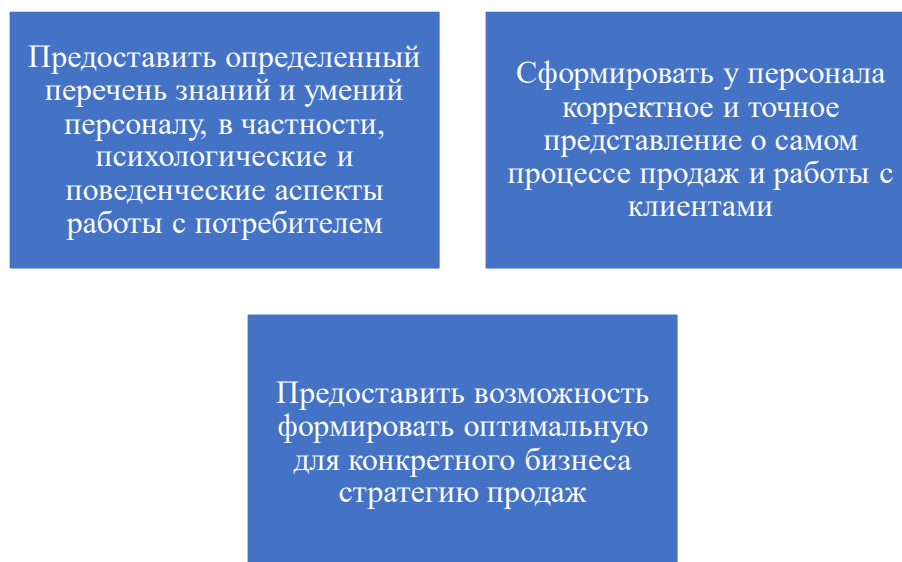
Для обучения персонала необходимо разработать: индивидуальные планы развития для каждого работника; программы обучения (включая графики проведения обучающих мероприятий). Часто программы профессионального развития персонала разрабатываются руководителями подразделений, тренинги по личностному росту – сотрудниками службы или внутренними тренерами по управлению персоналом.

Сотрудник способен получать знания, требуемые ему для успешного выполнения новых функций на своей работе, только во время обучения. В ходе этого процесса кадрами развиваются навыки использования полученных знаний на практике. Также работники приобретают умения, которые характеризуют способность выполнения обязанностей, установленных за ними на рабочем месте.

Профессиональные качества сотрудника определяют различными факторами, при этом к основным относятся: общее базовое образование, специальное профессиональное образование, приобретенные навыки, опыт и стаж работы, а также социальные и личные качества.

Образование персонала в торговле стало одним из основных инструментов, который позволяет успешно вести бизнес. Постоянные тренинги и семинары позволяют повысить компетентность продавца, предоставить ему базу знаний для работы с клиентом.

Посредством тренинга можно решить следующие задачи в торговле (рисунок 1):



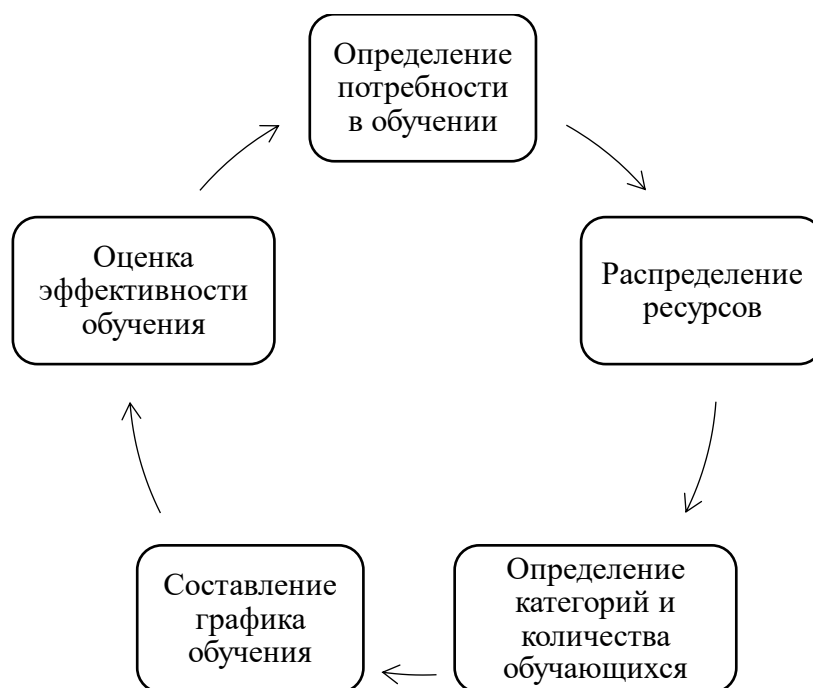
**Рисунок 1 – Задачи, решаемые с помощью тренинга для торгового персонала**

Примерное содержание тренинга продаж представлено на рисунке 2.



**Рисунок 2 – Примерное содержание тренинга продаж**

Для организации процесса обучения в настоящее время распространена модель систематического процесса обучения (рисунок 3).



**Рисунок 3 - Цикл модели систематического обучения персонала**

Каждый цикл модели процесса обучения необходим для максимально эффективного достижения поставленных стратегических целей торговой организации.

Таким образом, обучение персонала играет важную роль в повышении эффективности работы предприятий и является неотъемлемой частью кадровой политики.

В целом, в заключение стоит отметить, что эффективная работа персонала является определяющим фактором успеха любой организации на рынке, в том числе, торговой, поэтому обучение кадров занимает важную составляющую кадровой политики. Обучение должно быть полезным и результативным как для отдельных работников, так и, как следствие, для торговой организации в целом.

#### **Список использованных источников**

1. Российские торговые сети усилили инвестиции в обучение персонала. URL: <https://www.retail.ru/news/rossiyskie-torgovye-seti-usilili-investitsii-v-obuchenie-personala-9-sentyabrya-2022-220243/> (дата обращения 05.08.2023)

2. Обучение на товароведа в магните программа. URL: <https://region03.ru/articles/obuchenie-na-tovaroveda-v-magnite-programma>. (дата обращения 05.08.2023)

3. Обучение в «Глобусе»: от студента колледжа до сотрудника гипермаркета. URL:<https://www.retail.ru/cases/obuchenie-v-globuse-ot-studenta-kolledzha-do-sotrudnika-gipermarketa/> (дата обращения 06.08.2023)

#### **References**

1. Rossijskie trgovye seti usilili investicii v obuchenie personala. URL: <https://www.retail.ru/news/rossiyskie-torgovye-seti-usilili-investitsii-v-obuchenie-personala-9-sentyabrya-2022-220243/> (data obrashcheniya 05.08.2023)

2. Obuchenie na tovaroveda v magnite programma. URL:<https://region03.ru/articles/obuchenie-na-tovaroveda-v-magnite-programma>. (data obrashcheniya 05.08.2023)

3. Обучение в «Глобусе»: от студента колледжа до сотрудника гипермаркета. URL:<https://www.retail.ru/cases/obuchenie-v-globuse-ot-studenta-kolledzha-do-sotrudnika-gipermarketa/> (data obrashcheniya 06.08.2023)

УДК 681.3

**ПРИМЕНЕНИЕ ИНОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ  
ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И  
РАЗВИТИЯ IT-КОМАНДЫ ПРОЕКТА**

**Храмова Алиса Владимировна**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры Коммерции и торгового дела  
Университет «Синергия»,  
г. Москва, Россия  
Hramova.alisa@yandex.ru,  
ORCID: 0000-0002-4141-5662

**Рыкачёв Егор Максимович**

аспирант,  
Университет «Синергия»,  
г. Москва, Россия  
eryka4ev2015@yandex.ru

**Аннотация.** Актуальность темы исследования определяется важностью проблемы совершенствования формирования команды проекта. Инновационные технологии, используемые в обучении и развитии IT-команд способны значительно повысить эффективность этих процессов, а также в целом улучшить результаты работы команды. В данной статье авторами приведен перечень методов, помогающих улучшить подходы как к процессу обучения команды, так и ее развитию.

**Ключевые слова:** IT, виртуальная реальность, машинное обучение, геймификация, применение виртуальных ассистентов

## **APPLICATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES TO BUILD AN EFFECTIVE SYSTEM OF TRAINING AND DEVELOPMENT OF THE IT TEAM OF THE PROJECT**

**Khramova Alisa V.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
of the Department of Commerce and Trade  
Synergy University,  
Moscow, Russia  
Hramova.alisa@yandex.ru  
ORCID: 0000-0002-41-5662

**Rykachev Egor Maksimovich**

postgraduate student,  
Synergy University,  
Moscow, Russia

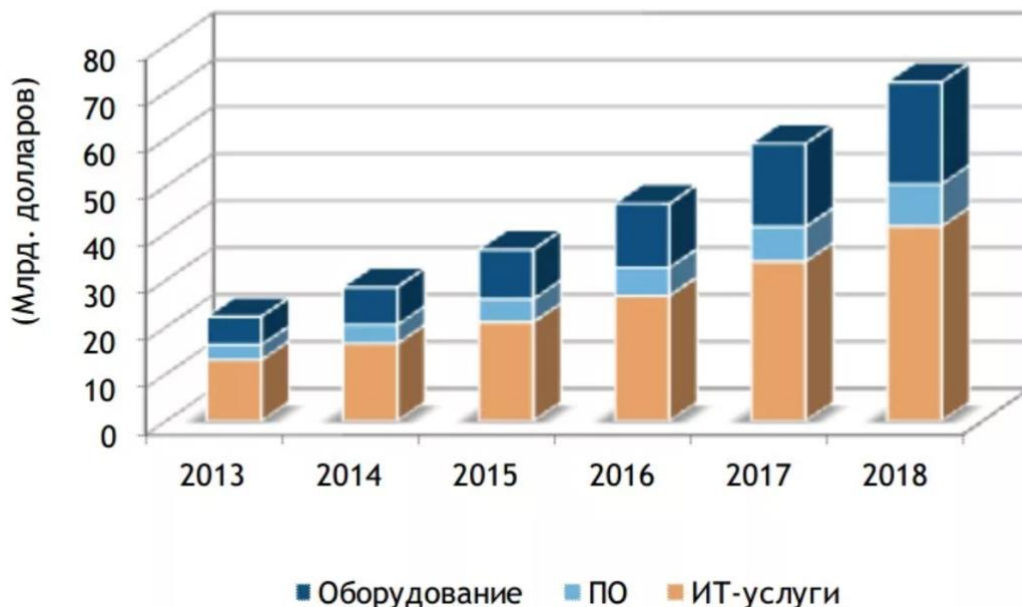
**Annotation.** The relevance of the research topic is determined by the importance of the problem of improving the formation of the project team. Innovative technologies used in the training and development of IT teams can significantly increase the efficiency of these processes, as well as improve the overall results of the team. In this article, the authors provide a list of methods that help improve approaches to both the team training process and its development.

**Keywords:** IT, virtual reality, machine learning, gamification, the use of virtual assistants

Мы живем в такое время, когда высокотехнологичные индустрии развиваются с большей скоростью, чем все прочие. И как следствие они требуют все более инновационные подходы и методы. Наиболее прогрессивной индустрией считается ИТ, которая сейчас затронула практически все сферы жизни. Информационные решения применяются в промышленности, сфере услуг и даже в творчестве. В современном мире крайне трудно обойтись без компьютера или смартфона с доступным интерфейсом.

Еще недавно невозможно было себе представить, что с помощью мобильного телефона человек мог бы оплатить коммунальные услуги или перевести родственнику деньги. И с каждым годом потребность в информационных технологиях только растет. Достаточно посмотреть на тренд

роста ПО, IT услуг и оборудования в денежном эквиваленте за интервал с 2013 по 2018 год. (см. рис.1)



Источник: IDC, Worldwide Big Data Technology and Services 2014-2108 Forecast [4]

**Рисунок 1 - Тренд роста ПО, IT услуг и оборудования в денежном эквиваленте за интервал с 2013 по 2018 год**

При этом важно понимать, что тренд не линейный и с каждым годом скорость роста потребности в IT также растет.

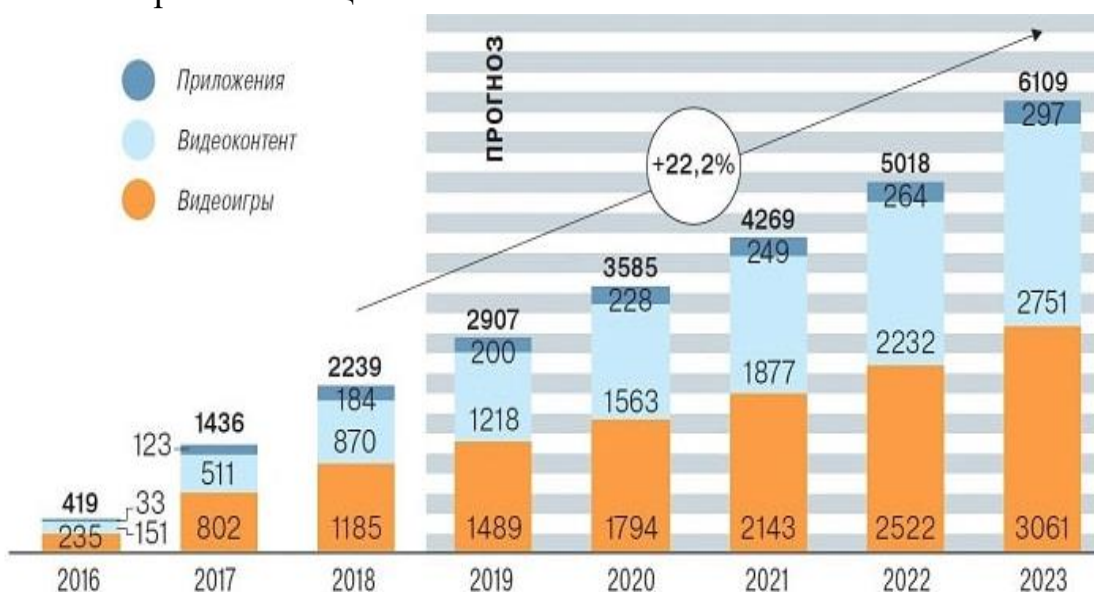
Из-за того, что все больше людей вовлечены в этот процесс, растет и спрос на специалистов в этой области, как с точки зрения количества, так и с точки зрения качества из-за более конкурентной среды.

С учетом динамики развития информационных технологий, компетенции таких специалистов должны расти и видоизменяться, а образовательные системы не всегда способны быстро адаптироваться под новые реалии. Примерно такая же ситуация обстоит и с центрами повышения компетенций сотрудников, которые уже работают в индустрии.

Напрашивается вывод как ускорить и оптимизировать процесс обучения или переподготовки потенциального сотрудника, чтобы адаптировать его к новым реалиям. Здесь применимо множество подходов, которые можно комбинировать. Сейчас активно применяются online-курсы и видео-уроки. Этот метод позволяет получать быстрый доступ к обучающим материалам в любое удобное время из любого места. Особенно это актуально при удаленном варианте работы.

Также все более активно начинает применяться технология виртуальной реальности, позволяющая погрузиться в реалистичную среду и получить практический опыт без риска допустить ошибку.

Применение данной технологии обусловлено и экономическими факторами, поскольку все чаще данная технология попадает в домашнее пользование, например в играх и не только (см.рис.2). В 2018 году студенты-антропологи из Кембриджа и студенты из Китая исследовали символы, которые нарисованы на плато Гиза, только делали они это в очках виртуальной реальности в разных концах света.

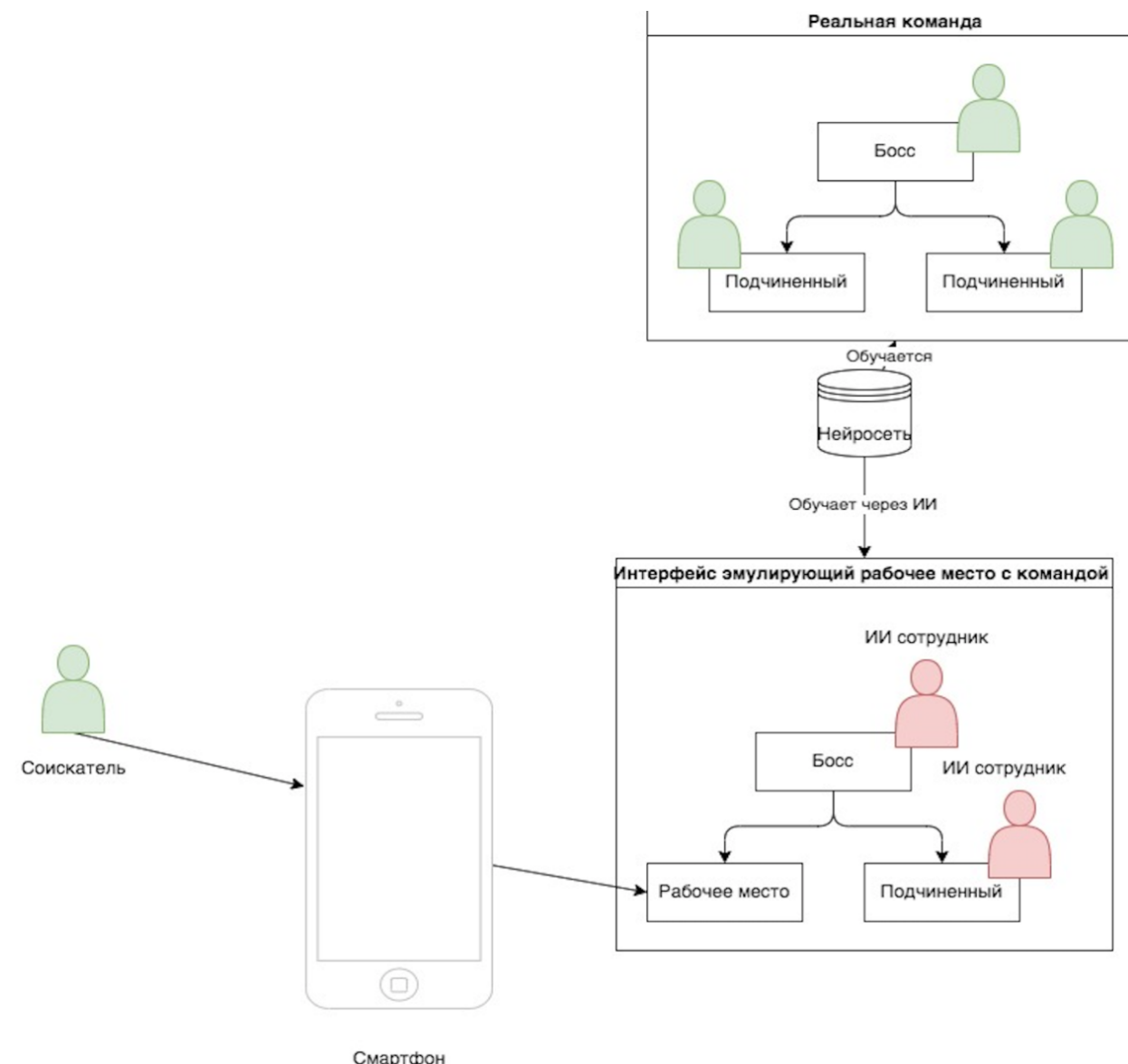


**Рисунок 2 – Применение инновационной технологии виртуальной реальности [3]**

Технологии искусственного интеллекта с машинным обучением потенциально могут позволить погрузить человека в условия симуляции рабочего места, где он сможет взаимодействовать с условными членами команды, которые за счет вышеперечисленных технологий воссоздадут условия рабочей деятельности.

Таким образом потенциальный соискатель до реального собеседования с людьми уже будет иметь представления о том, как работать, не только используя средства и инструменты, но и взаимодействуя с другими членами команды получая искусственный опыт. Такой подход к обучению потенциально существенно может сократить затраты на подготовку и переподготовку кадров как в части вовлеченности в этот процесс преподавателей, так и в части перехода от теории к практике.





**Рисунок 3 – Использование искусственного интеллекта в работе в команде**

Интересно и то, что подобные технологии можно внедрить и с точки зрения мониторинга инцидентов, возникающих в рабочем процессе между членами команды. Тем самым, импровизируемая система будет получать опыт работы каждой из ролей в команде, а потом делиться им, подсказывая что можно улучшить. Эти подходы можно проиллюстрировать с помощью схемы (см.рис.3).

Однако возникает резонный вопрос, не получится ли так, что подобные технологии полностью могут заменить работу людей, тем самым забрав рынок труда. Ответ на этот вопрос кроется в изучении искусственного интеллекта как такового. На данный момент его способности весьма ограничены, но анализируя данное направление не трудно сделать вывод, что эмулируя

сотрудника, взаимодействующего с обучающимся линейные функции рабочего процесса он выполнять сможет. А этого достаточно, чтобы погрузить человека в рабочую обстановку.

Из явных современных примеров применения ИИ (Искусственного интеллекта) можно выделить автоматическую разработку заданий, например, по русскому языку и литературе [5].

В этом возможно применять два типа: простые алгоритмы, которые позволяют генерировать задания на проверку понимания правил русского языка и дообученные нейронной сетью, которые способны генерировать задания проверяющие грамотность. Также известны применения ИИ в учебной аналитике.

В заключение важно отметить, что необходимо понимать, что подобные примеры иллюстрирует применения ИИ в весьма ограниченном диапазоне. Степень сложности выполняемой работы зависит от степени обученности нейронной сети. Тем дольше и тщательней ее обучать, тем больше всего она будет уметь. Это необходимо учитывать при создании эффективной инновационной системы обучения на рабочих местах для членов IT-команд.

### **Список использованных источников**

1. Баранова, С.В. Цифровая трансформация образования и современные тренды подготовки кадрового ресурса /Е.П. Лидинфа, Г.Н. Чернухина// Ученые записки Орловского государственного университета. 2023. № 1 (98). С. 266-275.

2. Лидинфа, Е.П. Цифровые вызовы современности: изменение технологических укладов, особенности развития общественных отношений, трансформация образовательных трендов /С.В. Баранова, М.Ю. Тихонович// Ученые записки Орловского государственного университета. 2022. № 1 (94). С. 219-228.

3. Применение ИИ в образовании URL: <https://skillbox.ru/media/education/iskusstvennyy-intellekt-v-obrazovanii-izuchaem-realnuyu-praktiku/> (дата обращения 20.08.2023).

4. Тренд развития IT отрасли Ресурс: IDC, Worldwide Big Data Technology and Services 2014-2108 Forecast) (дата обращения 20.08.2023).

5. VR в образовании URL: <https://hsbi.hse.ru/articles/virtualnaya-realnost-v-obrazovanii/> (дата обращения 21.08.2023).

### References

1. Baranova, S.V. Cifrovaya transformaciya obrazovaniya i sovremennye trendy podgotovki kadrovogo resursa /E.P. Lidinfa, G.N. Chernuhina// Uchenye zapiski Orlovskogo gosudarstvennogo universiteta. 2023. № 1 (98). S. 266-275.
2. Lidinfa, E.P. Cifrovye vyzovy sovremennosti: izmenenie tekhnologicheskikh ukladov, osobennosti razvitiya obshchestvennyh otnoshenij, transformaciya obrazovatel'nyh trendov /S.V. Baranova, M.YU. Tihonovich// Uchenye zapiski Orlovskogo gosudarstvennogo universiteta. 2022. № 1 (94). S. 219-228.
3. Primenenie II v obrazovanii URL: <https://skillbox.ru/media/education/iskusstvennyy-intellekt-v-obrazovanii-izuchaem-realnyu-praktiku/> (data obrashcheniya 20.08.2023).
4. Trend razvitiya IT otrasli Resurs: IDC, Worldwide Big Data Technology and Services 2014-2108 Forecast) (data obrashcheniya 20.08.2023).
5. VR v obrazovanii URL: <https://hsbi.hse.ru/articles/virtualnaya-realnost-v-obrazovanii/> (data obrashcheniya 21.08.2023).

УДК 331.1

## ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Сытник Александра Александровна**

Заведующая кафедрой человеческого капитала и  
управления персоналом,  
ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет»,  
г. Москва, Россия  
Sytnikaa80@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-0860-3549

**Абрамова Дарья Евгеньевна**

студент 3-го курса,  
направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет»,  
г. Москва, Россия

**Аннотация.** Осуществление деятельности любого предприятия зависит не только от наличия каких-либо материальных активов, но и от персонала, который является сложным объектом управления. По мнению авторов, стратегия управления человеческими ресурсами является одним из ведущих направлений управленческой деятельности, которое содержит набор принципов, критериев и методов организационного поведения, реализуемых в практической деятельности организации. В данной статье авторы рассматривают кадровую стратегию как конкурентное преимущество, дают характеристики кадровой стратегии, приводят авторскую трактовку понятия «стратегическое управление человеческими ресурсами», выявляют проблемы стратегического управления персоналом. Стратегия управления персоналом является важнейшим направлением для формирования профессионального, конкурентоспособного, ответственного и сплоченного коллектива. Как следствие, можно говорить о возрастающей роли человеческого фактора в области стратегических перспектив предпринимательства.

**Ключевые слова:** персонал, человеческие ресурсы, стратегия, кадровая стратегия, управление, стратегическое управление персоналом, проблемы управления персоналом.

## THE MAIN PROBLEMS OF STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT

**Sytnik Alexandra Alexandrovna**

Head of the Department of Human Capital and  
Personnel Management,  
Russian State Social University

**Abramova Daria Evgenievna**

3rd year student, training areas 38.03.03  
Personnel Management Russian State Social University,  
Moscow, Russia

**Annotation.** The implementation of the activities of any enterprise depends not only on the availability of any tangible assets, but also on the personnel, which is a complex object of management. According to the authors, the strategy of human resource management is one of the leading areas of management activity, which contains a set of principles, criteria and methods of organizational behavior implemented in the practical activities of the organization. In this article, the authors consider the personnel strategy as a competitive advantage, give characteristics of the personnel strategy, give the author's interpretation of the concept of «strategic human resource management», identify the problems of strategic personnel management. The personnel management strategy is the most important direction for the formation of a professional, competitive, responsible and cohesive team. As a result, we can talk about the increasing role of the human factor in the field of strategic prospects for entrepreneurship.

**Keywords:** personnel, human resources, strategy, personnel strategy, management, strategic personnel management, personnel management problems.

В большинстве случаев начать любые стратегические изменения в организации возможно только с помощью персонала и его потенциала. И для того, чтобы достичь позитивных результатов предприятия в конкретный момент времени, следует качественно и правильно применять все ресурсы.

Стратегическое управление человеческими ресурсами, часто называемое кадровой стратегией, — это основа, которую HR использует для привлечения, управления, развития и удержания сотрудников для достижения долгосрочных бизнес-целей организации. Слово «стратегия» можно понимать, как долгосрочное направление и охват деятельности организации.

Кадровая стратегия разрабатывается таким образом, чтобы в будущем обеспечить достаточное количество и вид сотрудников для достижения целей и задач организации. Следовательно, это механизм, ориентированный на будущее. Конкурентное преимущество – кадровая стратегия фокусируется на конкурентном преимуществе на рынке в том смысле, что это заставляет людей все более и более стратегически подходить к достижению своих целей. Следовательно, она рассматривает людей как стратегические ресурсы организации. По сути, стратегическое управление персоналом — это процесс, который помогает компаниям привести свою кадровую деятельность в соответствие с более широкой бизнес-стратегией и целями.

Основной целью стратегического управления человеческими ресурсами является повышение производительности труда сотрудников за счет устранения препятствий в бизнесе, которые возникают за пределами отдела кадров. Коммуникация между персоналом и высшим руководством компании очень важна, поскольку без активного участия никакое сотрудничество невозможно [3, с.185].

Авторы определяют стратегическое управление человеческими ресурсами как «Увязку человеческих ресурсов со стратегическими целями и задачами в целях повышения эффективности бизнеса и развития организационной культуры, способствующей инновациям, гибкости и дающим конкурентные преимущества».

В настоящее время теория управления персоналом во многом ориентируется на такие положения, как признание значимости личности каждого конкретного сотрудника, его мотивация и возможность управления ею в соответствии с целями и задачами предприятия, активное применение новых форм взаимодействия, получивших распространение в системе цифрового управления хозяйствующим субъектом [2, с.14].

Персонал — это команда, в которой у каждого человека есть свои интересы, свое видение различных рабочих ситуаций, свой темп работы и принятия организационных решений. Современные теории знаний об управлении человеческими ресурсами основаны на признании важности индивидуальности каждого сотрудника, на изучении способов его мотивации, умении правильно формировать и корректировать его рабочие способности в соответствии со стратегическими целями организации.

Стратегическое управление человеческими ресурсами предназначено для того, чтобы помочь компаниям наилучшим образом удовлетворять потребности своих сотрудников, одновременно продвигая цели компании. Так, специалисты по персоналу уделяют особое внимание вопросу мотивации

в ходе своей деятельности. Его повышение может быть обеспечено как материальной поддержкой сотрудников, например, за счет премирования, так и нематериальной – формированием позитивной атмосферы в коллективе, чувства гордости за члена команды, за проделанную работу и т.д. Также в обязанности менеджеров по персоналу входит организация обучения персонала. В связи с этим могут проводиться различного рода лекции, семинары, тренинги, деловые игры. Важным элементом деятельности специалистов по персоналу является мониторинг и оценка качества уровня знаний сотрудников. Для этого существует ряд мер: тестирование, интервьюирование, метод экспертных оценок, сертификация. По результатам проверки может быть принято решение о дальнейшей возможности конкретного сотрудника продолжать свою работу.

Стратегическое управление человеческими ресурсами требует продумывания на будущее и планирования способов, с помощью которых компания может лучше удовлетворять потребности своих сотрудников, а сотрудники - лучше удовлетворять потребности компании. Кадровая стратегия обладает рядом характеристик:

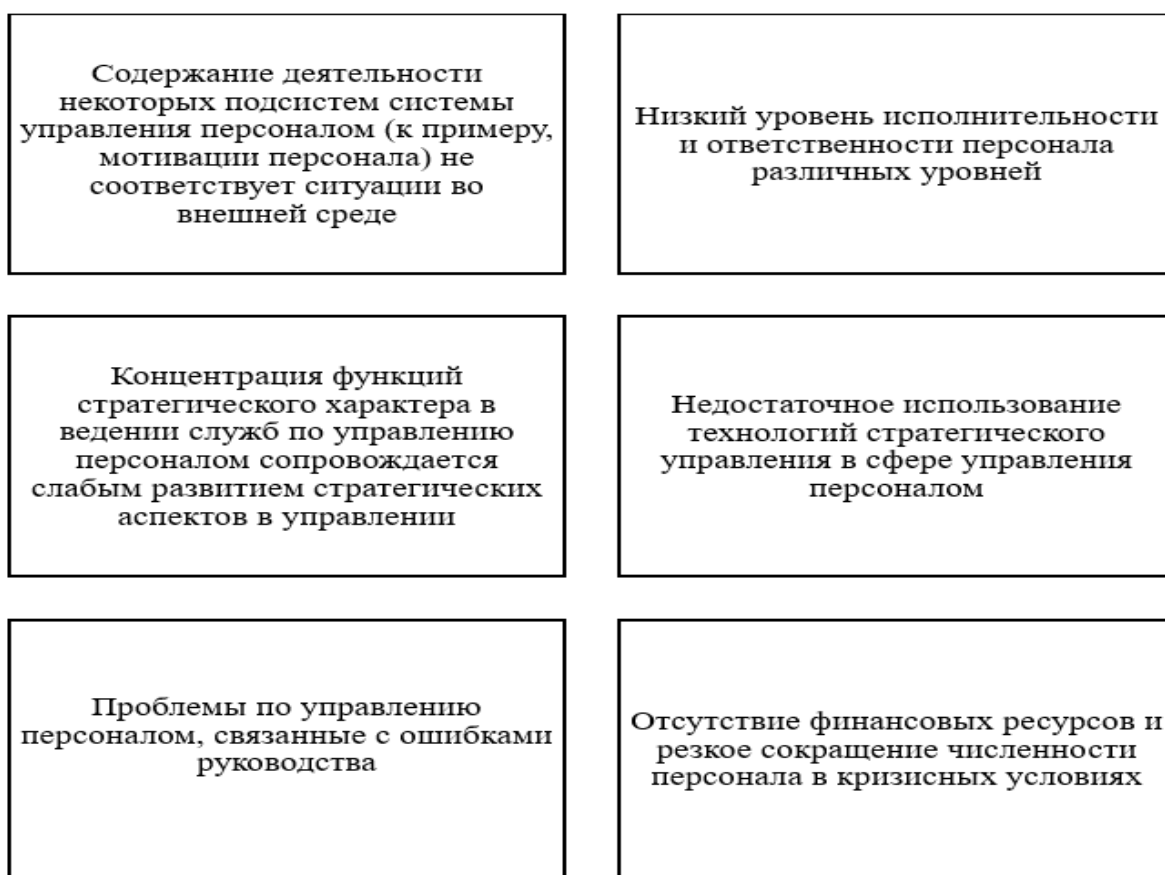
1. Требуется анализ организации и внешней среды.
2. Имеет длительный горизонт планирования (с корректировкой на ежегодной основе).
3. Определяет характер и направление деятельности по управлению человеческими ресурсами.
4. Помогает в развертывании и распределении организационных ресурсов (финансов, времени, персонала и т.д.).

Эти характеристики дают хорошее представление о том, из чего состоит стратегия управления персоналом.

Таким образом, кадровая стратегия — это долгосрочный план, который диктует методы работы с персоналом во всей организации [1, с.211].

Какой бы стратегии управления персоналом не придерживалась организация, она должна быть выдержана в рамках общей стратегии бизнеса.

При этом, авторы выделяют проблемы, с которыми могут столкнуться специалисты при разработке стратегии управления персоналом на предприятии (рисунок 1):



**Рисунок 1 – Проблемы стратегического управления персоналом**

Итак, стратегическое управление человеческими ресурсами обеспечивает основу, связывающую методы управления персоналом и его развития с долгосрочными бизнес-целями организации и результатами.

#### **Список использованных источников**

1. Агафонова С.Н., Таланова Н.В., Абросимова М.С. Стратегии управления персоналом организации: классический и инновационный подходы // Вестник Российского университета кооперации, 2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-upravleniya-personalom-organizatsii-klassicheskii-i-innovatsionnyu-podhody> (дата обращения 02.09.2023)
2. Баранова, С.В. Повышение эффективности управленческого воздействия посредством применения цифровых инструментов /Баранова Я.Ю. // В сборнике: Цифровая трансформация социальных и экономических систем. Материалы международной научно-практической конференции. Отв. редактор И.А. Королькова. Москва, 2022. С. 14-23.
3. Управление инновационной деятельностью экономических систем: теория и практика: Научная монография / Под общ. редакцией проф.



А.В. Полянина. – Орел: Издательство Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС, 2021. – 260 с.

### References

1. Agafonova S.N., Talanova N.V., Abrosimova M.S. Strategii upravleniya personalom organizatsii: klassicheskiy i innovatsionnyy podhody // Vestnik Rossijskogo universiteta kooperatsii, 2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-upravleniya-personalom-organizatsii-klassicheskiy-i-innovatsionnyy-podhody> (data obrashcheniya 02.09.2023)

2. Baranova, S.V. Povyshenie effektivnosti upravlencheskogo vozdeystviya posredstvom primeneniya cifrovyyh instrumentov

/Baranova YA.YU. // V sbornike: Cifrovaya transformatsiya social'nyh i ekonomicheskikh sistem. Materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferentsii. Otv. redaktor I.A. Korol'kova. Moskva, 2022. S. 14-23.

3. Upravlenie innovatsionnoy deyatel'nost'yu ekonomicheskikh sistem: teoriya i praktika: Nauchnaya monografiya / Pod obshch. redaktsiej prof. A.V. Polyagina. – Орел: Izdatel'stvo Srednerusskogo instituta upravleniya – filiala RANHiGS, 2021. – 260 s.

УДК 658.8.007

## **РОЛЬ ПЕРСОНАЛА В РАЗВИТИИ ИНФРАСТРУКТУРЫ СОВРЕМЕННЫХ ОПТОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Храмова Алиса Владимировна**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры человеческого капитала и управления персоналом  
ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет»,  
г. Москва, Россия

Hramova.alisa@yandex.ru,  
ORCID: 0000-0002-4141-5662

**Ядчук Денис Михайлович**

студент 3-го курса,  
направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет»,  
г. Москва, Россия

**Аннотация.** Актуальность темы определяется тем, что современные рыночные условия подразумевают создание инфраструктуры, которая позволит более эффективно доставлять товары от производителя к потребителю. На всем пути товародвижения используются различные элементы инфраструктуры, функционирование которых подвержено изменениям под влиянием различных факторов. В современных условиях транспортная система является одним из определяющих элементов развития экономики государства и важной частью рыночной инфраструктуры. Также в настоящее время значение складских операций в деятельности торговых организаций возрастает [4]. Раньше склад считался только местом хранения товарно-материальных ценностей, однако современная роль во многих логистических системах склада заключается не столько в хранении, сколько в распределении товаров. Формирование складской инфраструктуры организаций, в том числе, торговых, подразумевает наличие современного программного обеспечения. Ключевыми требованиями являются мощная система управления складом и интеллектуальное решение для управления материальными потоками.

**Ключевые слова:** торговая организация, оптовая торговля, инфраструктура оптовой торговли, элементы инфраструктуры склада, складская инфраструктура, транспортная инфраструктура.

## THE ROLE OF PERSONNEL IN THE DEVELOPMENT OF THE INFRASTRUCTURE OF MODERN WHOLESALE ORGANIZATIONS

**Khramova Alisa Vladimirovna**

Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Human Capital  
and Personnel Management of the  
Russian State Social University,  
Moscow, Russia

**Dyachuk Denis Mikhailovich**

3rd year student, training areas 38.03.03  
Personnel Management Russian State Social University,  
Moscow, Russia

**Annotation.** The relevance of the topic is determined by the fact that modern market conditions imply the creation of an infrastructure that will allow more efficient delivery of goods from the manufacturer to the consumer. Various elements of the infrastructure are used throughout the way of goods movement, the functioning of which is subject to changes under the influence of various factors. In modern conditions, the transport system is one of the defining elements of the development of the state's economy and an important part of the market infrastructure. Also, at present, the importance of warehouse operations in the activities of trade organizations is increasing [4]. Previously, the warehouse was considered only a place of storage of inventory, but the modern role in many logistics systems of the warehouse is not so much in storage as in the distribution of goods. The formation of the warehouse infrastructure of organizations, including commercial ones, implies the availability of modern software. The key requirements are a powerful warehouse management system and an intelligent solution for managing material flows.

**Keywords:** trade organization, wholesale trade, wholesale trade infrastructure, warehouse infrastructure elements, warehouse infrastructure, transport infrastructure.

Торговые организации являются важнейшим сектором инфраструктуры товарного рынка. К примеру, оптовая торговля включает стадии продвижения товара от изготовителей до организаций розничной торговли, а на рынке B2B – непосредственно до предприятия-потребителей. Инфраструктуру оптовой

торговли составляет совокупность материальных, технологических, организационных, информационных, правовых и социальных объектов.

Структура оптового рынка состоит из производителей и поставщиков товаров. Организация каналов оптовой торговли и банковское обслуживание – это сфера деятельности, обеспечивающая эффективное функционирование системы товарно-денежного обращения. Оптовая торговля связывает практически все отрасли экономики, предприятия и организации, осуществляющие материальное производство, товарное обращение и оказывающие услуги. Важно отметить, что основным назначением и целью инфраструктурных формирований оптовой торговли является не собственная коммерческая деятельность, а обеспечение условий для оптимального и эффективного ведения коммерческих оптовых операций субъектами основной структуры оптовой торговли.

Почти любая организация, нуждающаяся в транспортировке грузов на различные расстояния, одновременно испытывает потребность в их временном складировании. Складские процессы технически сложны и требуют трудовых, финансовых и иных ресурсов. В крупных складских комплексах работает большое количество сотрудников, выполняющих различные обязанности.

Склад предприятий торговли всегда работает в интенсивном формате; там постоянно осуществляется погрузка, разгрузка, перемещение, отбор, упаковка, комплектация и т.д. Персонал склада принимает, распаковывает, раскладывает и, а также собирает, упаковывает, подготавливает и загружает товары для отправки. Работник склада также проверяет запасы на предмет повреждений и брака, сообщает о неисправностях и несоответствиях соответствующим сторонам, а также маркирует запасы.

Логистическая координация имеет дело с идеальным сочетанием интенсивности входящих и исходящих потоков со склада товаров, ориентированных на покупательский спрос, с максимальным использованием складских мощностей и минимальными затратами на логистику.

Логистическая координация невозможна без единой ИТ-системы всей торговой организации, которая является основой для управления логистическим процессом и его связи с внешними участниками логистической системы.

Формирование инфраструктуры системы хранения на складе предполагает наличие специализированного оборудования для постоянного размещения обработанных товаров. В работе склада постоянно возникает потребность в перемещении товара в его пределах. Для облегчения этой

задачи обычно используют специализированное складское оборудование [2]. Операторы складских машин перемещают как входящие, так и исходящие запасы и товары внутри складского помещения. Они делают это с помощью различных типов оборудования.

Перечень оборудования и механизации, используемых на складах, довольно длинный, но его можно условно разделить на несколько групп: складское оборудование, оборудование для транспортировки и погрузочно-разгрузочных работ, оборудование для комплектации/упаковки/укладки на поддоны и оборудование, используемое для управления складскими операциями.

Ещё на этапе планирования составляется схематическое изображение установки стеллажных конструкций. Обязательно прорабатываются проезды для складской техники, проходы для персонала. К примеру, типичное складское оборудование для стеллажного хранения включает в себя стеллажи для поддонов и проволочные настилы, сверхпрочные стеллажи, консольные стеллажи, стеллажи для рулонов и, иногда, системы хранения высокой плотности, такие как въездные стеллажи, выдвигаемые стеллажи и стеллажи для подачи паллет. Системы высокой плотности иногда способны увеличить использование существующего пространства настолько, что можно избежать необходимости в строительстве дополнительных складских помещений.

Чтобы система хранения функционировала эффективно, настраивается ее взаимодействие с транспортной инфраструктурой. Под транспортной инфраструктурой мы подразумеваем совокупность коммуникаций различных видов транспорта, участвующих в товародвижении (автомобильного, железнодорожного, водного, воздушного и др.)

Автоматизация складских операций положительно сказывается на росте товарооборота, исключает вероятность ошибок вследствие «человеческого фактора», снижает нагрузку на персонал. Важно обеспечить хорошую интеграцию всех систем в единую, чтобы получить максимальный эффект от работы оборудования. Например, система управления складом (WMS) определяется как программное обеспечение, предназначенное для управления движением запасов, чтобы в любой момент знать, где находятся конечные продукты и товары для выполнения заказов. Системы WMS являются ключевым компонентом управления цепочкой поставок [4].

Система управления складом может быть автономным программным обеспечением или частью системы планирования ресурсов предприятия (ERP), работающей с другими интегрированными модулями, такими как бухгалтерский учет, управление заказами, управление запасами, MRP,

управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) и другими, используя одну центральную систему и источник данных.

Схема материальных потоков на складе представляет собой разделение свободного пространства на несколько зон, в каждой из которых выполняются определённые операции: разгрузка/отгрузка, упаковка, сортировка и т.д. Предусмотрены места для расстановки стеллажей. Большинство операций выполняются в зоне приемки груза. Если продукция прибыла на место в большой таре, ее распаковывают и распределяют по местам хранения. Данные о расположении товаров заносятся в базу данных, что существенно упрощает поиск нужной продукции.

Зона комплектации в инфраструктуре склада — это одна из важнейших зон на складе. Здесь осуществляется большинство операций по обработке грузов, поступающих на хранение. В частности, выполняются такие работы: комплектуются подарочные наборы, согласно поступившим заявкам; формируются комплекты товаров для интернет-магазинов; по необходимости продукция упаковывается и переупаковывается; если поступило требование от получателя, груз фасуется; формируется партия груза для дальнейшей отправки в пункт назначения.

В зоне комплектации принимают заказы, укладывают груз на поддоны, комплектуют мелкие партии в крупные. Чтобы добиться максимальной эффективности в выполнении всех операций, применяются различные автоматические и полуавтоматические системы. Грамотный подход к составлению списка и подбору необходимых инструментов и техники позволяет заметно снизить время обработки грузов.

Грамотное формирование и планирование транспортной инфраструктуры позволит значительно уменьшить время обработки груза, производить быструю перевозку товара, уменьшить расходы компании, увеличить эффективность работы склада, что в совокупности благоприятно повлияет на развитие бизнеса [3].

Транспортная система оказывает влияние на общее развитие социальной и производственной системы государства.

Грамотный подход современных транспортно-экспедиционных компаний позволяет минимизировать временные и финансовые затраты на транспортировку, а также сокращает до минимума риск потери и порчи транспортируемого груза. Экспедитор — это физическое лицо или компания, которые работают в транспортной отрасли, помогая находить наиболее эффективные способы транспортировки грузов. Обычно они выступают в

качестве посредника между транспортной компанией и пунктом назначения перевозимых ими товаров.

Распределительные склады используются в качестве логистических узлов при перераспределении грузов от производителя в розничные и оптовые сети. Такая инфраструктура имеет полный цикл, который организует производство, переработку, распределение, транспортировку, продажу и маркетинг товаров.

Современные транспортно-экспедиционные компании можно подразделить на две большие группы: посредники; непосредственные перевозчики. Посредники – это компании, которые осуществляют свою деятельность в интересах и от имени получателя или отправителя груза. Посредники осуществляют разработку и утверждение маршрута перевозки груза, а также осуществляет поиск непосредственных перевозчиков. Такие компании не имеют собственного парка автотранспортных средств, поскольку выполняют только посредническую роль.

Итак, в процессе написания статьи была рассмотрена инфраструктура оптовой торговли; изучены складские процессы; выявлено значение и приведены примеры программного оборудования для автоматизации складских операций; изучены современные транспортно-экспедиционные компании и т.д. Как видно из проведённого анализа, торговые организации имеют достаточно разветвлённую инфраструктуру, состоящую из различных элементов.

#### **Список использованных источников**

1. Ласкова Т. С., Лесняк Ю. С., Шаповалов В.С. Особенности организации складской логистики на предприятиях торговой сферы. URL: <https://port-u.ru/stjournal/item/2424-osobennosti-organizatsii-skladskoj-logistik> (дата обращения 02.08.2023)
2. Назначение складского оборудования и его наиболее значительные параметры. URL: <https://www.time-samara.ru/content/view/643175/naznachenie-skladskogo-oborudovaniya-i-ego-naibolee-znachitelnye-parametry> (дата обращения 02.08.2023)
3. Транспортная инфраструктура склада. URL: <https://holodsklad.ru/blog/transportnaya-infrastruktura-sklada/> (дата обращения 05.08.2023)
4. Что такое WMS (система управления складами)? URL: <https://www.sap.com/cis/insights/what-is-a-wms-warehouse-management-system.html> (дата обращения 05.08.2023)

### References

1. Laskova T. S., Lesnyak YU. S., SHapovalov V.S. Osobennosti organizacii skladskoj logistiki na predpriyatiyah torgovoj sfery. URL: <https://port-u.ru/stjournal/item/2424-osobennosti-organizatsii-skladskoj-logistik> (data obrashcheniya 02.08.2023)
2. Naznachenie skladskogo oborudovaniya i ego naibolee znachitel'nye parametry. URL: <https://www.time-samara.ru/content/view/643175/naznachenie-skladskogo-oborudovaniya-i-ego-naibolee-znachitelnye-parametry> (data obrashcheniya 02.08.2023)
3. Transportnaya infrastruktura sklada. URL: <https://holodsklad.ru/blog/transportnaya-infrastruktura-sklada/> (data obrashcheniya 05.08.2023)
4. CHto takoe WMS (sistema upravleniya skladami)? URL: <https://www.sap.com/cis/insights/what-is-a-wms-warehouse-management-system.html> (data obrashcheniya 05.08.2023)



УДК 338.1

## СОВРЕМЕННАЯ СТРАТЕГИЯ ПРОИЗВОДСТВА РЫБНОЙ ПРОДУКЦИИ В МАЛЫХ ФОРМАХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

**Семин Владимир Александрович**

аспирант,

Всероссийский научно-исследовательский  
институт рыбного хозяйства и океанографии,

г. Москва, Россия

svetnauki@mail.ru

**Аннотация.** Автором представлены ключевые направления стратегического развития производства рыбы в малых формах хозяйствования, в качестве раздела стратегии развития рыбохозяйственного комплекса страны.

**Ключевые слова:** предпринимательство, малые формы хозяйствования, региональная система, условия.

## MODERN STRATEGY FOR PRODUCTION OF FISH PRODUCTS IN SMALL FORMS OF ECONOMY

**Semin Vladimir Alexandrovich**

Graduate student,

All-Russian Scientific Research

Institute of Fisheries and Oceanography,

Moscow, Russia

svetnauki@mail.ru

**Annotation.** The author presents the key directions for the strategic development of fish production in small forms of management, as a section of the strategy for the development of the country's fisheries complex.

**Keywords:** entrepreneurship, small forms of business, regional system, conditions.

Государством в последние годы существенно изменены институциональные условия осуществления вылова биологических ресурсов, трансформируется экспортный механизм и т.д.

Следует обратить внимание на то, что несмотря на ряд положительных изменений в рыбохозяйственном комплексе всё ещё остаётся множество структурных проблем, не решённых с советского времени.

Развитие рыбохозяйственного комплекса, отдельных рынков медико- и социально-значимых видов рыбы и рыбной продукции осуществляется сегодня без учёта пространственного аспекта управления. Управление рыбной отраслью низкоэффективное, о чём свидетельствуют дискуссии в Государственной думе РФ при рассмотрении законопроекта о втором этапе инвестиционных аукционов.

Российский рынок рыбной продукции и в целом рыбохозяйственный комплекс сегодня имеют структурный сдвиг связанный с развитием морского промышленного вылова биоресурсов и их переработки, в ущерб развитию прудового типа хозяйств – малого и среднего предпринимательства.

Предварительный анализ научных источников по теме исследования показал, что исследованию теоретических, методологических и методических проблем развития экономики народного хозяйства, посвящено много работ. Большой вклад в формирование научных аспектов решения этих проблем внесли Л.И. Абалкин, Н.Д. Кондратьев, Н.Д. Львов и другие. Среди зарубежных ученых наибольшего внимания заслуживают работы, посвященные теоретическим исследованиям экономических отношений таких авторов, как Дж. Гейблейт, Д. Кейнс, Р. Коуз, А. Маршал, К. Менгер, А. Смит.

Существенное значение для развития теории и практики рассматриваемой проблемы и в целом агропромышленного комплекса имеют также труды А.И. Алтухова, И.Н. Буробкина, Р.И. Костяева, Э.Н. Крылатых, В.В. Кузнецова, Ю.П. Мамонтова, А.И. Панченко, П.М. Першукевича, А.Г. Попцова, О.А. Родионова, В.Д. Руднева, В.А. Свободина, А.А. Степанова, И.Ф. Хицкова, В.П. Черданцева, А.А. Шутькова и другие.

В области экономики рыбохозяйственного комплекса исследования проведены О.И. Бетиным, А.А. Буйновым, Ю.А. Бобылевым, Б.Н. Котеневым, С.Г. Каренко, К.В. Колончин, Е.П. Карлиной, В.А. Мураньевым, Ф.Г. Мартыновым, Е.А. Романовым, А.Н. Сёминым, Г.Е. Серветником, Т.И. Топецкиной, А.С. Трубой, С.Н. Шестаковым, Ю.А. Шпагенковым и другие. Методологические основы стратегического планирования развития рыбохозяйственного комплекса исследовали Н.Н. Яркина, Н.А. Логунова и другие.

В сфере развития малого предпринимательства в структуре рыбохозяйственного комплекса существует научная проблема связанная с противоречием возникающим при регулировании функционирования

рыбохозяйственного комплекса и осуществлении процесса стратегического планирования его развития выраженное в отсутствии действенного научно-обоснованного механизма сбалансированного развития и поддержки морского рыболовства, переработки рыбы и развитием сферы малых форм хозяйствования, а также в отсутствии методического инструментария повышения роли малых форм хозяйствования рыбохозяйственного комплекса в структуре государственной политики развития малого и среднего предпринимательства.

Цель исследования заключается в разработке мер и механизмов укрепления экономики страны посредством развития методических основ стратегирования функционирования малых форм хозяйствования рыбохозяйственного комплекса России.

Развитие производства рыбы в малых формах хозяйствования предполагается осуществить за счёт совершенствования стратегического управления.

Необходимо выделить особенности производства рыбы в малых формах хозяйствования. Они имеют характер общеэкономический, в части регулирования, и отягощены вопросами разграничения полномочий местных, региональных и федеральных в части пользования как водными объектами, так и земельными участками при них.

Особенностью малых субъектов хозяйствования РХК (рыбохозяйственного комплекса) является необходимость диверсификации деятельности, при узком окне возможностей. Другими словами удалённость производства рыбы в природных водоёмах можно совмещать практически только с сельским туризмом.

Производство рыбы цеховым способом, в близи городов, пока не развито, что формирует потенциал развития данной сферы и может выступать стратегическим направлением.

Следующим направлением стратегического управления является совершенствование и развитие методики прогнозирования сферы малого предпринимательства в структуре рыбохозяйственного комплекса. Сегодня нет понимания ни о численности занятых в этой сфере, ни о результатах их экономической деятельности.

Учитывая влияние производства рыбы на природные системы необходимо рассчитать национальный и региональные балансы производства аквакультуры в природных водоёмах, с определением видов выращиваемых рыб.

### Список использованных источников

1. Кислицкий, М. М. Трансформация социально-экономических практик сельского населения под воздействием цифровых структурно-технологических изменений в сельскохозяйственных организациях / М. М. Кислицкий, О. В. Логачева // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. 2019. № 3. С. 119–129. DOI: 10.24411/2071-6435-2019-10094. 6
2. Сёмин А.Н. Рыбохозяйственный комплекс в системе продовольственной безопасности: сущностное содержание и приоритеты научных исследований / А.Н. Сёмин, И.С. Кондратенко, М.М. Кислицкий // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 44(6). – С. 268-272.
3. Стратегическое направление в области цифровой трансформации отраслей агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года [утверждено Распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2021 г. № 3971-р].
4. Совершенствование институциональной инфраструктуры АПК: вопросы теории и практики : монография / Под ред. ак. РАН А. Н. Семина. – М.: ООО «КОЛ ЛОК», 2023. – 255 с.
5. Теория, методология и практика реализации эквивалентных межотраслевых отношений в АПК: монография / Под ред. проф. О. А. Родионовой. М.: Фонд «Кадровый резерв», 2019. 220 с.
6. Трансформационные процессы и адаптация хозяйствующих субъектов аграрной сферы : монография / Под науч. ред. проф. О. А. Родионовой. М.: ООО «Сам Полиграфист», 2020. 148 с.
7. Трансформация условий и экономических отношений в системе обеспечения населения продовольствием: монография / М. М. Кислицкий. М.: ВНИИЭСХ, 2018. 260 с.
8. Цифровые и проектные ориентиры трансформации экономического взаимодействия хозяйствующих субъектов аграрной сферы : монография / В.В. Милосердов, О.А. Родионова, Е.И. Семёнова [и др.]; под науч. ред. О.А. Родионовой. – М.: ООО «Сам Полиграфист», 2021. – 180 с.

### References

1. Kislitsky, M. M. Transformation of socio-economic practices of the rural population under the influence of digital structural and technological changes in agricultural organizations / M. M. Kislitsky, O. V. Logacheva // STAGE: Economic Theory, Analysis, Practice. 2019. No. 3. pp. 119–129. DOI: 10.24411/2071-6435-2019-10094. 6

2. Semin A.N. Fishery complex in the food security system: essential content and priorities of scientific research / A.N. Semin, I.S. Kondratenko, M.M. Kislitsky // Natural-humanitarian studies. – 2022. – No. 44(6). – pp. 268-272.

3. Strategic direction in the field of digital transformation of the agro-industrial and fishery sectors of the Russian Federation for the period until 2030 [approved by Order of the Government of the Russian Federation of December 29, 2021 No. 3971-r].

4. Improving the institutional infrastructure of the agro-industrial complex: issues of theory and practice: monograph / Ed. ak. RAS A. N. Semina. – M.: KOLLOK LLC, 2023. – 255 p.

5. Theory, methodology and practice of implementing equivalent intersectoral relations in the agro-industrial complex: monograph / Ed. prof. O. A. Rodionova. M.: Personnel Reserve Foundation, 2019. 220 p.

6. Transformation processes and adaptation of economic entities in the agricultural sector: monograph / Under scientific. ed. prof. O. A. Rodionova. M.: Sam Polygraphist LLC, 2020. 148 p.

7. Transformation of conditions and economic relations in the system of providing the population with food: monograph / M. M. Kislitsky. M.: VNIIESKH, 2018. 260 p.

8. Digital and design guidelines for the transformation of economic interaction between economic entities in the agricultural sector: monograph / V.V. Miloserdov, O.A. Rodionova, E.I. Semenov [and others]; under scientific ed. O.A. Rodionova. – M.: Sam Polygraphist LLC, 2021. – 180 p.

УДК 338.1

## ОСОБЕННОСТИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ТРАНСФОРМАЦИЙ РЕГИОНАЛЬНЫХ СИСТЕМ АПК РОССИИ

**Кислицкий Павел Михайлович**

аспирант

Дагестанский государственный педагогический университет,

г. Махачкала, Россия

p.kislitskiy@gmail.com

**Аннотация.** В статье рассматриваются характерные для региональных сельских территорий, региональных производителей сельскохозяйственной продукции тенденции и направления социально-экономических трансформаций.

**Ключевые слова:** экономика, сельское хозяйство, трансформации, регион, система.

## FEATURES OF SOCIO-ECONOMIC TRANSFORMATIONS OF REGIONAL AGRICULTURAL SYSTEMS IN RUSSIA

**Kislitsky Pavel Mikhailovich**

Graduate student

Dagestan State Pedagogical University,

Makhachkala, Russia

**Annotation.** The article examines the trends and directions of socio-economic transformations characteristic of regional rural areas, regional producers of agricultural products.

**Keywords:** economy, agriculture, transformation, region, system.

Социально-экономические трансформации, имеющие формат структурных сдвигов, оказывают стрессовое, шоковое воздействие на систему производственных, общехозяйственных отношений. Перед системой обеспечения продовольственной безопасности страны и системой обеспечения функционирования (развития) аграрной сферы экономики стоит вопрос устойчивости работы.

Методика исследования. Информационную базу исследования составили материалы Международного рыбопромышленного форума и

Выставки рыбной индустрии, морепродуктов и технологий (seafoodexporussia.com), а также данные органов государственной статистики и органов власти курирующих рыбохозяйственный комплекс.

Основными методами исследования выступили: монографический метод, метод анализа социально-экономических процессов посредством научных подходов, метод интерпретации результатов социологических исследований, а также комплекс общенаучных методов и др.

Результаты исследования.

Следует отметить, что современные структурные сдвиги наложились на результаты аналогичных социально-экономических, институциональных трансформаций 1980-х - 1990-х годов. В результате важной чертой современных региональных систем АПК является низкая доля участия малых форм хозяйствования в производстве товарной массы.

Хотя следует отметить, что существуют исключения из данного правила. Например, Республика Дагестан является лидером по производству овощей открытого грунта. Весь объём овощей производят хозяйства населения – малые формы производства.

На рисунке 1 показана экономическая трансформация производства сельскохозяйственной продукции и продовольствия, характеризующаяся усилением промышленного характера производства.

Данные рисунка 1 показывают, что доля малого предпринимательства в производстве сельхоз продукции составляет в среднем около 10%. Такая ситуация сложилась как следствие хозяйственного механизма сформированного в советский период. Также она связана с недостаточным вниманием государства к реализации потенциала внутренних региональных систем АПК.

Введение внешнеэкономических санкций и разрыв глобальных экономических в 2014 году вызвало существенные трансформации в производстве сельскохозяйственной продукции в региональных системах АПК.

При этом нужно отметить, что 2/3 регионов страны не имеют уровень производства аграрной продукции удовлетворяющий потребности населения региона. Особенностью таких регионов является высокая значимость хозяйств населения и малых предприятий.



■ Крупный бизнес (Топ-10) ■ Средний бизнес ■ Субъекты малого предпринимательства

Источник: [1].

**Рисунок 1 – Структура производства продуктов питания и напитков (январь 2023), %**

Институциональный шок, связанный с пандемийным локдауном, изменением санитарно-эпидемиологических правил, снижением глобальной деловой активности и усилением внешнеэкономического давления из-за проведения специальной военной операции, подтвердил необходимость развития сектора малых форм хозяйствования в региональных системах АПК.

В ходе исследования, были разработаны направления развития малых форм хозяйствования как основы региональной системы АПК в условиях социально-экономических трансформаций:

- стимулирование производства и потребления пищевой продукции с высоким уровнем добавленной стоимости, с учётом доведения потребления до рекомендованных рациональных медицинских норм (механизм: государственная, региональная программа);

- развитие кооперативных отношений в рамках региона (механизм: наделение Центросоюза России полномочиями по развитию социальной сферы и предпринимательства в сельских территориях; региональное соглашение с союзом потребительских обществ);



- поддержка малых форм хозяйствования по производству сельскохозяйственного сырья (механизм: грантовая поддержка малых предпринимателей и семейных хозяйств);

- оптимизация институционального регулирования использования региональных систем АПК при решении задач оптимизации пространственного развития производственных мощностей комплекса (механизм: совершенствование нормативно-правовой базы пространственного развития);

По итогам исследования можно, в качестве заключения, сделать следующие выводы:

Социально-экономические трансформации, влияющие на функционирование и развитие агропромышленного комплекса, на ряду с общеэкономическим системным воздействием имеют специфику, связанную с экспортной ориентацией субъектов производства аграрной продукции регионального уровня.

Производство сельхозпродукции малыми формами хозяйствования имеет высокий потенциал в рамках АПК региона, особенно при реализации комплексного подхода.

Развитие малых форм хозяйствования в сферах производства и переработки сельскохозяйственного сырья позволит получить значительный социальный эффект при реализации политики комплексного развития сельских территорий, который реализуется в сохранении и развитии человеческих ресурсов села, совершенствовании сельской инфраструктуры, расширении налоговой базы местного самоуправления и т.д.

### **Список использованных источников**

1. Малый и средний бизнес в производстве продуктов питания / Агентство ИнфоЛайф. – URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/mikhail-burmistrov-prodazhi-malykh-predpriyatiy-pishchevoy-industrii-v-2022-godu-vdvoe-operezhalo-in/> (дата обращения: 12.05.2023).

2. Стратегическое направление в области цифровой трансформации отраслей агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года [утверждено Распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2021 г. № 3971-р].

3. Совершенствование институциональной инфраструктуры АПК: вопросы теории и практики : монография / Под ред. ак. РАН А. Н. Семина. – М.: ООО «КОЛ ЛОК», 2023. – 255 с.

4. Теория, методология и практика реализации эквивалентных межотраслевых отношений в АПК: монография / Под ред. проф. О. А. Родионовой. М.: Фонд «Кадровый резерв», 2019. 220 с.

5. Трансформационные процессы и адаптация хозяйствующих субъектов аграрной сферы : монография / Под науч. ред. проф. О. А. Родионовой. М.: ООО «Сам Полиграфист», 2020. 148 с.

6. Трансформация условий и экономических отношений в системе обеспечения населения продовольствием: монография / М. М. Кислицкий. М.: ВНИИЭСХ, 2018. 260 с.

7. Цифровые и проектные ориентиры трансформации экономического взаимодействия хозяйствующих субъектов аграрной сферы : монография / В.В. Милосердов, О.А. Родионова, Е.И. Семёнова [и др.]; под науч. ред. О.А. Родионовой. – М.: ООО «Сам Полиграфист», 2021. – 180 с.

### References

1. Small and medium-sized businesses in food production / InfoLife Agency. – URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/mikhail-burmistrov-prodazhi-malykh-predpriyatiy-pishchevoy-industrii-v-2022-godu-vdvoe-operezhali-in/> (access date: 05/12/2023 ).

2. Strategic direction in the field of digital transformation of the agro-industrial and fishery sectors of the Russian Federation for the period until 2030 [approved by Order of the Government of the Russian Federation of December 29, 2021 No. 3971-r].

3. Improving the institutional infrastructure of the agro-industrial complex: issues of theory and practice: monograph / Ed. ak. RAS A. N. Semina. – М.: KOL LOK LLC, 2023. – 255 p.

4. Theory, methodology and practice of implementing equivalent intersectoral relations in the agro-industrial complex: monograph / Ed. prof. O. A. Rodionova. М.: Personnel Reserve Foundation, 2019. 220 p.

5. Transformation processes and adaptation of economic entities in the agricultural sector: monograph / Under scientific. ed. prof. O. A. Rodionova. М.: Sam Polygraphist LLC, 2020. 148 p.

6. Transformation of conditions and economic relations in the system of providing the population with food: monograph / M. M. Kislitsky. М.: VNIIESKH, 2018. 260 p.

7. Digital and design guidelines for the transformation of economic interaction between economic entities in the agricultural sector: monograph / V.V. Miloserdov, O.A. Rodionova, E.I. Semenov [and others]; under scientific ed. O.A. Rodionova. – М.: Sam Polygraphist LLC, 2021. – 180 p.

УДК 338

## МЕТОДОЛОГИЯ АНАЛИЗА МАТЕРИАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

**Решетов Константин Юрьевич**

доктор экономических наук, доцент,  
заведующий кафедрой финансов и бухгалтерского учета  
АНО ВО «Национальный институт бизнеса»,  
профессор кафедры финансов и страхования  
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ»

г. Москва, Россия

Konstantvip@yandex.ru

<https://orcid.org/0000-0003-4082-0903>

**Филиппова Татьяна Евгеньевна**

магистрант 3-го курса

АНО ВО «Московский гуманитарный университет»

г. Москва, Россия

tanyu\_1999@mail.ru

**Аннотация.** В данной статье представлены результаты исследования некоторых методов анализа материальных ресурсов коммерческих организаций. Актуальность исследования обусловлена тем, что материальные ресурсы обеспечивают непрерывность предпринимательской деятельности. В статье раскрыта сущность материальных ресурсов; определены основные этапы анализа материальных ресурсов; описаны преимущества и недостатки комплексного использования ABC-анализа и XYZ-анализа.

**Ключевые слова:** материальные ресурсы; ресурсное обеспечение; анализ материальных ресурсов; методология анализа; материально-производственные запасы; запасы производства; управление запасами.

## METHODOLOGY OF ANALYSIS OF MATERIAL RESOURCES OF COMMERCIAL ORGANIZATIONS

**Reshetov Konstantin Yurievich,**

Doctor of Economics, Associate Professor,  
Head of the Department of Finance and Accounting  
ANO VO «National Institute of Business»;  
Professor of Finance and Insurance Department Russian Presidential  
Academy of National Economy and Public Administration  
Moscow, Russia  
Konstantvip@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0003-4082-0903>

**Filippova Tatiana Evgenievna,**

3rd year Master's student  
ANO VO «Moscow Humanitarian University»  
Moscow, Russia  
tanyu\_1999@mail.ru

**Annotation.** This article presents the results of a study of some methods of analyzing the material resources of commercial organizations. The relevance of the study is due to the fact that material resources ensure the continuity of entrepreneurial activity. The article reveals the essence of material resources; defines the main stages of the analysis of material resources; describes the advantages and disadvantages of the integrated use of ABC-analysis and XYZ-analysis.

**Keywords:** material resources; resource provision; analysis of material resources; analysis methodology; material and production stocks; production stocks; inventory management.

Экономическая деятельность коммерческих организаций включает в себя использование оборотных активов, к которым относятся материальные ресурсы. Это одна из ключевых составляющих активов коммерческой организации, которая обеспечивает непрерывность и эффективность предпринимательской деятельности. Зачастую важным компонентом эффективного управления материальными ресурсами является проведение их анализа, что позволяет сформировать оптимальное ресурсное обеспечение коммерческой организации.

Целью статьи выступает проведение исследования особенностей методологии анализа материальных ресурсов коммерческих организаций.

Под понятием «материальные ресурсы» предприятия подразумеваются разнообразные виды сырья, материалов, топлива, полуфабрикатов, запасных частей и т.д., которые используются хозяйствующим субъектом в качестве ресурсов производственной деятельности.

Материальные ресурсы предприятия являются одной из ключевых составляющих оборотных активов. Преобладание материальных ресурсов в структуре оборотных активов коммерческой организации обычно означает, что данная предпринимательская структура занимается производством. Те же предприятия, у которых материальные ресурсы не являются ключевой статьёй оборотных активов, относятся зачастую к сектору услуг.

В составе материальных ресурсов коммерческих организаций можно выделить следующие основные категории:

1. Сырье и основные материалы – материальные ресурсы хозяйствующего субъекта, непосредственно используемые в производственной деятельности.

2. Вспомогательные материалы – материальные ресурсы хозяйствующего субъекта, используемые опосредованно в производственной деятельности.

3. Полуфабрикаты – материальные ресурсы, которые выступают заготовками или деталями при производстве более сложной продукции.

4. Комплектующие изделия – материальные ресурсы, которые приобретены у другой организации, требующие дополнительной производственной обработки, сборки и комплектации.

Также существуют и другие виды материальных ресурсов.

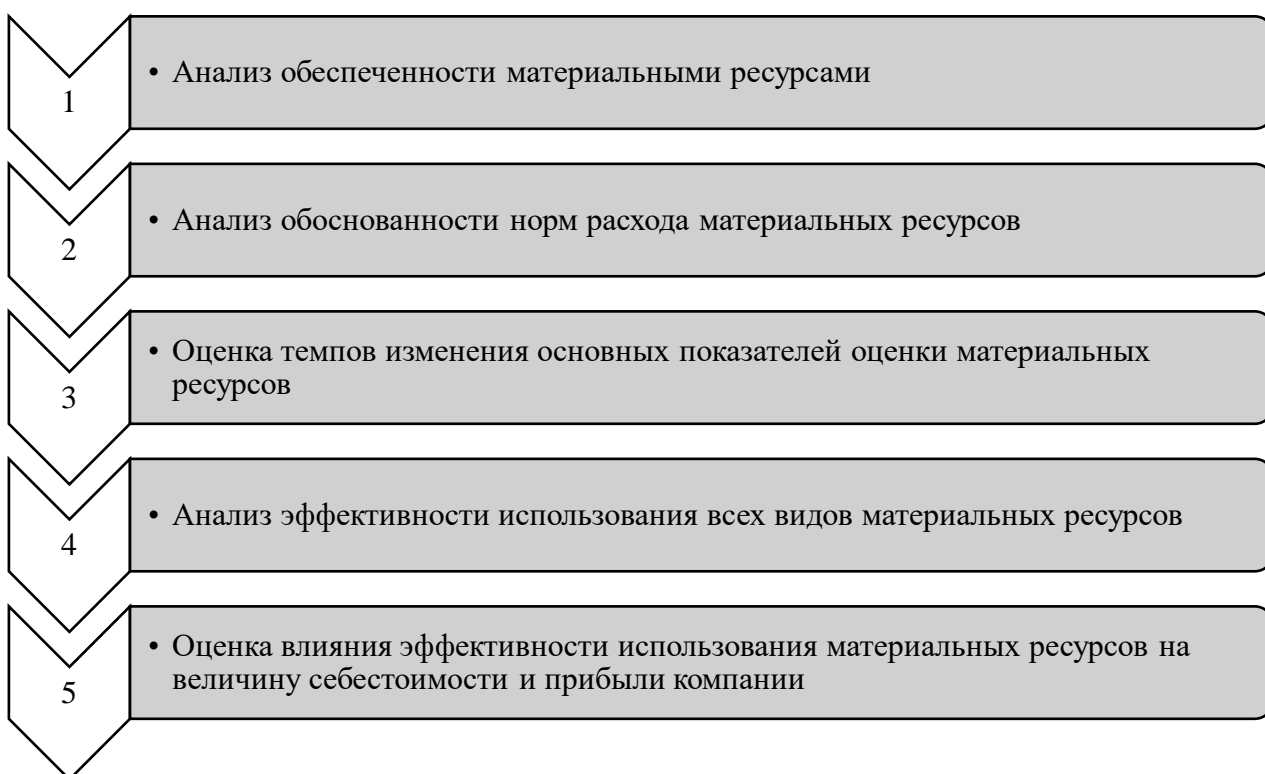
От эффективности использования материальных ресурсов в предпринимательской деятельности зависят экономические и финансовые результаты. Поэтому так важно уделять повышенное внимание методическому обеспечению анализа материальных ресурсов.

Анализ материальных ресурсов проводится в рамках оценки «ресурсного потенциала коммерческой организации, под которым определяется совокупность всех видов ресурсов экономического субъекта, которые обеспечивают производственно-финансовую деятельность компании» [1].

«Формирование системы управления материальными ресурсами организации начинается с разработки стратегии и определения структуры ресурсов, а заканчивается контролем за процессами использования

материальных ресурсов. В рамках обеспечения эффективного использования материальных ресурсов важно проведение оценки результатов применения различных показателей и коэффициентов» [2].

Под понятием «анализ обеспеченности и эффективности использования материальных ресурсов» подразумевается многоэтапный процесс оценки затрачиваемых предприятием материальных ресурсов на производство продукции. Данный анализ необходимо проводить в следующей очередности (см. рис. 1).



**Рис. 1. Этапы анализа обеспеченности и эффективности использования материальных ресурсов**

В рамках анализа обеспеченности материальными ресурсами деятельности предприятия используют ABC-метод и XYZ-метод. Практическое использование ABC-анализа позволяет определить, какой уровень прибыли получает хозяйствующий субъект от использования конкретной группы материальных ресурсов в общей прибыли данного субъекта. При применении XYZ-анализа проводится анализ стабильности использования материальных ресурсов компании путем расчета отклонения фактических показателей от нормы.

Метод ABC-анализа предполагает определение для каждой группы материальных ресурсов доли в общих расходах организации. Принцип

дифференциации в процессе XYZ-анализа иной – здесь делят на три группы в зависимости от ряда факторов.

«Объединение ABC-анализа и XYZ-анализа позволяет получить ценные инструменты планирования и контроля для эффективного управления материальными запасами организации» [3].

По нашему мнению, в современной практике анализа материальных ресурсов коммерческих организаций будет практично и разумно использовать комбинацию ABC-метода и XYZ-метода.

Актуальность применения ABC-метода и XYZ-метода при анализе материальных ресурсов коммерческой организации заключается в том, что по отдельности каждый инструмент не способен дать ответы на все поставленные вопросы. Однако при комбинированном подходе, где данные методы соединены, определяется конкретная востребованность определенных категорий материальных ресурсов, которые обеспечивают основную прибыльность организации.

«Итоговым результатом проведения анализа управления материальных ресурсов коммерческой организации при применении ABC-метод и XYZ-метод является составление матрицы, анализ которой позволяет сформировать оптимальные запасы материальных ресурсов организации» [4]. Пример итоговой матрицы изображен в таблице 1.

**Таблица 1 – Пример итоговой матрицы при применении ABC-XYZ-анализа материальных ресурсов организации [4]**

<b>AX</b>	<b>AY</b>	<b>AZ</b>
Материальные ресурсы	Материальные ресурсы	Материальные ресурсы
<b>BX</b>	<b>BY</b>	<b>BZ</b>
Материальные ресурсы	Материальные ресурсы	Материальные ресурсы
<b>CX</b>	<b>CY</b>	<b>CZ</b>
Материальные ресурсы	Материальные ресурсы	Материальные ресурсы

Сочетание данных инструментов позволяет определить, какие группы материальных ресурсов организации способствуют лучшим результатам роста прибыли, а какие, наоборот, приносят лишь убытки. Это позволяет провести оптимизацию материально-производственных запасов (товарно-материальных ценностей) организации, чтобы исключить те позиции, которые мешают эффективно заниматься основной деятельностью.

Однако, при использовании ABC-метода и XYZ-метода имеются и недостатки, среди которых [5]:

из-за чрезмерной простоты составить полную картину происходящего невозможно, поэтому лишь данного подхода будет недостаточно при управлении материальными ресурсами организации;

возможны ошибки при поспешном принятии решений на основании результатов итоговой матрицы и оценки материально-производственных запасов (товарно-материальных ценностей) (необходимо проведение дополнительного анализа при помощи других методов, чтобы подтвердить достоверность полученной оценки).

Таким образом, в заключении данной статьи, подытожим, что практика анализа материальных ресурсов коммерческих организаций состоит из нескольких методов и подходов. Наиболее актуальным является сочетание ABC-метода и XYZ-метода, которые способствуют оптимизации материально-производственных запасов (товарно-материальных ценностей) организации, чтобы исключить те позиции, которые мешают эффективно заниматься основной деятельностью. При применении этих методов повышается эффективность управления материальными ресурсами и ресурсного обеспечения производственной деятельности коммерческой организации, что имеет положительное влияние и на экономическую безопасность субъекта бизнеса.

### Список использованных источников

1. Притворова А.А. Ресурсный потенциал предприятия: сущность, роль и оценка // Молодой ученый. 2020. № 5 (295). С. 121-123.
2. Швецов П.Г., Бессонова Е.А. Управление ресурсным потенциалом предприятия // Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития. 2020. С. 484-488.
3. Макарова Ю.А. Анализ ABC-XYZ в управлении материальными запасами // Наука через призму времени. 2019. № 9 (30). С. 26-28.
4. Сайт ООО «Эктив Сейлз Групп». ABC XYZ анализ: алгоритм, пример, шаблон. - URL: <https://activesalesgroup.ru/abc-xyz-analiz/> (дата обращения: 26.10.2023).
5. Аникин А.С., Говжеев Г.Д. Сферы применения ABC-XYZ-анализа // Актуальные исследования. 2022. № 6 (85). С. 13-17.

### References

1. Pritvorova A.A. Resource potential of the enterprise: essence, role and assessment // Young scientist. 2020. No. 5 (295). pp. 121-123.



2. Shvetsov P.G., Bessonova E.A. Management of the resource potential of an enterprise // Digital economy: problems and development prospects. 2020. S. 484-488.

3. Makarova Yu.A. ABC-XYZ analysis in inventory management // Science through the prism of time. 2019. No. 9 (30). pp. 26-28.

4. <https://activesalesgroup.ru/abc-xyz-analiz/>

5. Anikin A.S., Govzheev G.D. Scope of application of ABC-XYZ-analysis // Actual research. 2022. No. 6 (85). pp. 13-17.

Издатель и учредитель:  
АНО ВО «Национальный институт бизнеса»

Адрес издательства:  
111395, г. Москва, ул. Юности, д. 5.

E-mail: [info@journal-nib.com](mailto:info@journal-nib.com)  
<https://journal-nib.com/>

Москва  
2023