

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
профессионального образования  
«СЫКТЫВКАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ ПИТИРИМА СОРОКИНА»



СЫКТЫВКАРСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
имени Питирима Сорокина

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ ЭКОСИСТЕМЫ:  
ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ**

Международная научно-практическая конференция,

*посвященная 50-летию Сыктывкарского государственного университета  
имени Питирима Сорокина*

*Сборник научных статей*

Текстовое научное электронное издание на компакт-диске

Сыктывкар  
Издательство СГУ им. Питирима Сорокина  
2022

ISBN 978-5-87661-749-1 © ФГБОУ ВО «СГУ им. Питирима Сорокина», 2022  
© Оформление. Издательство СГУ им. Питирима Сорокина, 2022

[Титул](#)

[Об издании](#)

[Производственно-технические сведения](#)

[Содержание](#)

УДК 338.2  
ББК 65.05  
П71

Все права на размножение и распространение в любой форме остаются за организацией-разработчиком  
Нелегальное копирование и использование данного продукта запрещено

*Издается по решению редакционно-издательского совета  
ФГБОУ ВО «СГУ им. Питирима Сорокина» (протокол № 6 от 23.06.2022 г.)*

**ФГБОУ ВО «Сыктывкарский государственный университет имени Питирима Сорокина»,  
совместно  
с Полоцким государственным университетом (Республика Беларусь)**

При информационной поддержке научного журнала  
«Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета имени Питирима Сорокина»  
(входит в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий ВАК РФ)

**Ответственный редактор: А. П. Шихвердиев** – д. э. н., профессор, академик РАЕН, руководитель Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования, зав. кафедрой экономической теории и корпоративного управления ФГБОУ ВО «СГУ им. Питирима Сорокина», член Российского сообщества профессиональных корпоративных директоров

**Редакционная коллегия:**

**А. А. Вишняков** – к.э.н., доцент ФГБОУ ВО «СГУ им. Питирима Сорокина»;  
**И. Г. Зенькова** – к.э.н., доцент, зав. кафедрой экономики Полоцкого госуниверситета;  
**М. А. Лебедева** – эксперт Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования ФГБОУ ВО «СГУ им. Питирима Сорокина»;  
**Е. О. Некрасова** – эксперт Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования ФГБОУ ВО «СГУ им. Питирима Сорокина»

**П71 Предпринимательские экосистемы: проблемы и возможности:** Международная научно-практическая конференция, посвященная 50-летию Сыктывкарского государственного университета имени Питирима Сорокина : сборник научных статей [Электронный ресурс] : текстовое научное электронное издание на компакт-диске / отв. ред. А. П. Шихвердиев ; Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования «Сыктыв. гос. ун-т им. Питирима Сорокина». – Электрон. текстовые дан. (8,0 Мб). – Сыктывкар: Изд-во СГУ им. Питирима Сорокина, 2022. – 1 опт. компакт-диск (CD-ROM). – Систем. требования: ПК не ниже класса Pentium III ; 256 Мб RAM ; не менее 1,5 Гб на винчестере ; Windows XP с пакетом обновления 2 (SP2) ; Microsoft Office 2003 и выше ; видеокарта с памятью не менее 32 Мб ; экран с разрешением не менее 1024 × 768 точек ; 4-скоростной дисковод (CD-ROM) и выше ; мышь. – Загл. с титул. экрана. – ISBN 978-5-87661-749-1

Сборник содержит статьи, представленные в рамках Международной научно-практической конференции «Предпринимательские экосистемы: проблемы и возможности», прошедшей в марте 2022 г. в Сыктывкаре. Труды, представленные в сборнике, посвящены вопросам развития экономики, совершенствования экономической политики, механизмам развития экосистемы предпринимательства и иным направлениям обеспечения социально-экономического развития.

Сборник предназначен для широкого круга читателей, интересующихся научными исследованиями и работами в области экономики, касающимися механизмов развития предпринимательства - обеспечения экономического роста и социально-экономического развития страны и региона и других стран; научных и педагогических работников, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов с целью использования в научной работе и учебной деятельности. Ответственность за аутентичность и точность цитат, имен, названий и иных сведений, а также за соблюдение законов об интеллектуальной собственности несут авторы публикуемых материалов.

УДК 338.2  
ББК 65.05

Титул

Об издании

Производственно-технические сведения

Содержание

## СОДЕРЖАНИЕ

<i>Афанасьев В. Б.</i> ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОДАЖ И ОПЕРАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ ВОЛАТИЛЬНОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ....	5
<i>Броварь Н. А.</i> ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ.....	11
<i>Бушуева Л. И., Попова Ю. Ф.</i> КЛАСТЕРНЫЙ АНАЛИЗ РЕГИОНАЛЬНОГО РЫНКА ФИНАНСОВЫХ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ.....	18
<i>Евтеева С. Г.</i> ПЕРСПЕКТИВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОСИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ.....	25
<i>Елистратов Н. С.</i> ПРОБЛЕМЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ .....	31
<i>Жаров В. С., Жарова А. А.</i> ВОЗМОЖНОСТИ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ В ПРОМЫШЛЕННОЙ СФЕРЕ АРКТИКИ ...	39
<i>Жидов Р. Е., Жидов И. Е.</i> ОТКРЫТИЕ РЕСТОРАНА ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ В Г. КОРЯЖМА (АРХАНГЕЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ) В РАМКАХ ФРАНШИЗЫ «ДОДО ПИЦЦА» (ООО «ДОДО ФРАНЧАЙЗИНГ»).....	45
<i>Зорина С.М., Некрасова Е. О., Гудырева Л. В.</i> РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ГБУ РК «СШОР № 4».....	56
<i>Зырянова М. А.</i> УХУДШЕНИЕ ДЕМОГРАФИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ В УСЛОВИЯХ COVID-19: РАНЖИРОВАНИЕ СЕВЕРНЫХ РЕГИОНОВ РОССИИ.....	65
<i>Измайлович С. В., Лебедева Т. И.</i> РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОТХОДОВ ДЕРЕВООБРАБОТКИ В УСЛОВИЯХ ЗЕЛЁНОЙ И ЦИРКУЛЯРНОЙ ЭКОНОМИКИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ.....	74
<i>Ильина Л. И., Бадюкина Е. А.</i> ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ЭКОСИСТЕМ В СФЕРЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....	77
<i>Ильина Л. И., Рыженкова О. А.</i> РАЗВИТИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ КООПЕРАТИВНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕСПУБЛИКЕ КОМИ .....	84
<i>Кудрявцева А. С.</i> ОСОБЕННОСТИ ТАМОЖЕННО-ТАРИФНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА .....	89
<i>Лебедева М. А., Шихвердиев А. П.</i> РАЗРАБОТКА ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА ПО ПОВЫШЕНИЮ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «СКВ»).....	95
<i>Лисиченок Е. П., Ващенко А. С., Бамбизова А. М.</i> ВЫЯВЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В ЭКОНОМИКЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ КАК ИНСТРУМЕНТ ВНУТРИКЛАСТЕРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ .....	103

<b>Маликов Р. И., Гришин К. Е., Шестакович А. Г. РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ ЭКОСИСТЕМЫ: НОВАЯ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ПАРАДИГМА</b> .....	113
<b>Милош Д. В. ИССЛЕДОВАНИЕ ДЕТЕРМИНАНТ РАЗВИТИЯ РЫНКА ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ</b> .....	120
<b>Никифоров С. А., Зенькова И. В., Павлов К. В. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ И ПРОДВИЖЕНИЯ НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ ЭКОЛОГИЧЕСКИ ЧИСТОЙ МЯСНОЙ ПРОДУКЦИИ СТАНДАРТА HALAL ОРГАНИЗАЦИЯМИ ВИТЕБСКОЙ ОБЛАСТИ БЕЛАРУСИ</b> .....	127
<b>Найденова Т. А., Новокшионова Е. Н. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ ЭКОСИСТЕМЫ: СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА</b> .....	135
<b>Савченко А. Б., Галешова Е. И. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ЗАО «АЛЬФА-БАНК» КАК СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ РАЗВИТИЯ БАНКА</b> .....	145
<b>Самоховец М. П. МАЛОЕ И СРЕДНЕЕ АГРАРНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОЙ ЭКОНОМИКИ</b> .....	153
<b>Сарвари Р. Дж., Зенькова И. В. IT-ПРОДУКТЫ И СЕРВИСЫ FINTECH КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ КРЕДИТНО-ФИНАНСОВЫХ КОМПАНИЙ</b> .....	159
<b>Стружко Н. С. ПРОМЫШЛЕННЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ</b> .....	167
<b>Тарарышкина Л. И. РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ТАМОЖЕННОЙ СФЕРЕ В УСЛОВИЯХ ТАМОЖЕННОЙ ТЕРРИТОРИИ ЕАЭС</b> .....	173
<b>Чернобаева С. В., Бутленко Т. И. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ</b> .....	178
<b>Чупрова Е. А. ПЕРЕПИСЬ МАЛОГО БИЗНЕСА 2021: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ</b> .....	183
<b>Шурко Р. А. ЭКОСИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В РАЗВИТИИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА</b> .....	189
<b>Ярыгина Г. Н., Томашевская Н. А. КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ: ОТ АКАДЕМИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ НАВЫКАМ</b> .....	195

**В. Б. Афанасьев,**  
к. э. н., доцент  
СГУ им. Питирима Сорокина

## **ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОДАЖ И ОПЕРАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ ВОЛАТИЛЬНОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

***Аннотация.** Целью данного исследования является предложение авторского подхода к управлению изменениями в организации в условиях высокой степени волатильности внешней среды. Предложенный подход отражает проблемные области внедрения изменений и адаптирован к потребностям организаций и к их межфирменным связям в цепи поставок в условиях экономических санкций.*

***Ключевые слова:** планирование продаж и опера, управление цепью поставок, санкционные ограничения*

### **Введение**

Пандемия COVID-19, а также санкционные ограничения против России, разрушившие глобальные цепи поставок, привели к необходимости принятия управленческих решений в среде с высокой степенью неопределенности. Характерные черты «новой реальности» следующие: высокая волатильность спроса, повышение уровня конкуренции за сырьевые ресурсы, постоянное проявление новых рисков в цепи поставок. В современных условиях экономических санкций промышленные предприятия уделяют значительное внимание формированию собственного механизма адаптации к ситуации на внешнем рынке.

В этой связи актуальность темы исследования обусловлена растущим интересом к данной проблеме как со стороны бизнеса, так и со стороны государства в лице федеральных и региональных органов власти.

Родоначальник термина и методолог процесса планирования продаж и операций – Ричард Линг [1]. В России внедрение процесса планирования продаж и операций началось в конце 90-х в подразделениях международных компаний. Совершенствованию процесса планирования продаж и операций посвящены работы таких авторов, как Д. А. Гаврилов [2], И. В. Гусаков [3], С. В. Питеркин [4], Т. Уоллас [5], Р. Б. Чейз [6] и др.

Особенности современного международного санкционного регулирования отражены в работах С. А. Афонцева [7], С. Ю. Глазьева [8], Р. С. Гринберга [9], В. А. Морозова [10], И. Н. Тимофеева [11] и др.

Среди работ нет статей об адаптации организаций к условиям агрессивной внешней среды и управлении в условиях санкций.

В настоящей статье на основе анализа официальных документов, авторского опыта в управлении изменениями, изучения возможностей теоретических меха-

низмов адаптации предложен подход к управлению развитием организацией в условиях высокой степени волатильности внешней среды и санкционных ограничений.

### **Методология исследования**

Отсутствие единой методики к управлению организационным развитием промышленным предприятием предопределяет описание прикладного метода управления.

В новых условиях процесс принятия управленческих решений преобразовывается в три взаимосвязанные функции:

1. Интегрированное планирование – непрерывный процесс составления взаимосвязанных долго-, средне- и краткосрочных планов. «Новая реальность» ужесточает требования к использованию инструментов интегрированного планирования как средства нивелирования рисков бизнеса в условиях быстро меняющейся и слабо прогнозируемой рыночной среды. Появляется потребность в более частом проведении циклов планирования и коррекции имеющихся программ. Это набор ежемесячных мероприятий, направленных на превращение стратегического плана в конкретные шаги по его реализации.

2. Организация – комплекс оперативных мероприятий по управлению изменениями (задачи, организационная структура и информационные системы, культура, персонал) в следующих областях:

- a) управление ассортиментным портфелем;
- b) управление спросом;
- c) управление операциями и ограниченными ресурсами в цепочке поставок.

3. Мониторинг и контроль – процесс постоянной оценки достигаемых результатов относительно целей интегрированного планирования с учетом минимизации рисков.

Процесс планирования продаж и операций подразумевает внедрение следующих подпроцессов:

1) ежемесячное прогнозирование продаж с необходимой детализацией, например «клиент-SKU»;

2) ежемесячное планирование для коммерческого персонала с детализацией до клиента;

3) ежемесячное детальное планирование производства и логистики с еженедельным перепланированием;

4) ежемесячное планирование потребностей в сырье, материалах, технической оснастке (MRP и MRP II), а также планирование поставок сырья и материалов;

5) планирование капитальных затрат на закупку оборудования и привлечение людских ресурсов;

6) прогнозирование прибылей и убытков и возможность анализировать их в реальном времени.

### Результаты исследования

На рисунке предложен авторский подход к управлению развитием организацией в условиях высокой степени волатильности внешней среды и санкционных ограничений. Предлагаемый на рисунке график внедрения условный.

Предлагаемый подход состоит из двух ключевых этапов внедрения:

- 1) бизнес-процесса планирования продаж и операций (S&OP);
- 2) ИТ-инструментария.



Рис. Ключевые этапы внедрения процесса планирования продаж и операций

Важно отметить, что ИТ-инструментарий является неотъемлемой частью эффективно работающего процесса планирования продаж и операций в условиях высокой волатильности внешней среды, требующей постоянного перепланирования. Как видно из рисунка, два указанных выше этапа являются параллельными, поэтому рекомендуется внедрять процесс планирования продаж и операций как можно раньше, не дожидаясь внедрения ИТ-инструментов.

Требуемые изменения в организации для качественного внедрения процесса планирования продаж и операций в условиях высокой волатильности внешней среды следующие:

- 1) проектирование процесса планирования продаж и операций, который имеет четко обозначенного владельца и организационно закрепленное распределение ответственности между всеми участниками;

2) регламентирование финальной точки принятия решения, которая находится в сфере ответственности одного из топ-менеджеров компании, имеющего необходимые полномочия в диалоге с другими функциональными руководителями;

3) интеграция стратегического процесса планирования продаж и операций с финансовым планированием, а также с планированием потребностей (продаж) и цепи поставок (ресурсов) на тактическом горизонте;

4) построение сценариев на известной на этапе планирования информации о факторах макро- и микросреды организации: движущие силы в отрасли, изменения в глобальных цепях поставок, тренды у покупателей, ввод-вывод продуктов и пр.;

5) определение ответственности подразделений продаж, маркетинга и др. за точность прогнозирования и планирования, создание соответствующей системы мотивации.

Для определения описания проблем организации As Is («как есть сейчас») в процессе планирования продаж и операций рекомендуется разработка чек-листа, в который включены наиболее критичные для компании составляющие процесса S&OP. Условный пример подобного чек-листа представлен в таблице.

*Таблица*

#### **Чек-лист по наличию составляющих процесса планирования продаж и операций**

<i>Параметр</i>	<i>Количество критериев</i>	<i>Наличие, %</i>
Вовлеченность руководства	7	0
Единая среда принятия решений	7	0
Единое пространство планов	9	0
S&OP-процесс – инструмент развития бизнеса	8	0
Отсутствие нестандартных форс-мажорных ситуаций	6	0
Описание и выполнение процессов в соответствии с описанием	10	0
<b>Итого</b>	<b>47</b>	<b>0</b>

К параметру «вовлеченность руководства» могут относиться следующие критерии: регламентированное закрепление процесса планирования продаж и операций за финансовым директором, наличие годового графика собраний по процессу S&OP, рассылка протоколов еженедельных и ежемесячных собраний S&OP всем топ-менеджерам и пр.

К параметру «единая среда принятия решений» могут относиться следующие критерии: взаимосвязанная система планов различных горизонтов, синхрониза-



ция частоты создания и наполнения планов продаж и операций для маркетинга, продаж, цепи поставок и пр.

К параметру «единое пространство планов» могут относиться следующие критерии: наличие ИТ-инструмента и регламента работы для прогнозирования спроса, фактическое применение процедуры и ИТ-инструмента для контроля и сверки планов разных горизонтов, калькуляция планов цепи поставок напрямую из прогноза спроса и пр.

К параметру «S&OP-процесс – инструмент развития бизнеса» могут относиться следующие критерии: еженедельная оценка потерь в продажах («в рублях») и в клиентском сервисе по стандартному набору KPI и стандартной процедуре, принятие решений на оперативном и среднесрочном горизонте на основании калькуляции альтернативных потерь и заранее определенных правил (например, приоритетность в портфеле клиентов, марок, каналов продаж и т. д.) и др.

К параметру «отсутствие форс-мажорных обстоятельств» могут относиться следующие критерии: внедрение процесса риск-менеджмента по ключевым бизнес-процессам маркетинга, продаж, производства и цепи поставок, разработанные стандарты работы в форс-мажорных ситуациях на производстве, в закупках, продажах, логистике и др.

К параметру «описание и выполнение процессов в соответствии с описанием» могут относиться следующие критерии: наличие регламента планирования продаж и операций, обучение и аттестация топ-менеджмента по бизнес-процессу S&OP, стандарт встреч в рамках S&OP, соблюдение регламентов основных процессов планирования продаж и операций сотрудниками и др.

Ожидаемые результаты от внедрения процесса планирования продаж и операций вместе с ИТ-инструментарием в условиях высокой волатильности внешней среды являются следующие:

- 1) прогнозирование продаж: еженедельный пересмотр прогнозов на заданный горизонт;
- 2) планирование цепей поставок: оптимизация затрат всей цепи поставок; ежемесячный сценарный анализ исполнения финансового плана;
- 3) управление запасами и перемещениями: оптимизация складских запасов, контроль оборачиваемости и издержек;
- 4) управление клиентским сервисом: понимание обеспеченности заказов клиентов в режиме реального времени, автоматическое резервирование.

### **Заключение**

Предлагаемый подход к организационному развитию промышленного предприятия в условиях высокой волатильности внешней среды, по мнению автора,

имеет несколько особенностей и преимуществ. Во-первых, важно разделить два этапа: внедрение процесса S&OP и внедрение ИТ-инструмента. Во-вторых, успешное внедрение процесса планирования продаж с ИТ-поддержкой в условиях санкционных изменений может обеспечить сильную конкурентную позицию в отрасли. В-третьих, для обслуживания процесса S&OP и ИТ-инструмента необходимо внести изменения в организационную структуру компании и регулярно возвращаться к данному вопросу.

Практическое применение предлагаемого подхода может помочь организациям в определении ключевых областей для развития компетенций по адаптации к рынку в условиях высокой неопределенности.

\*\*\*

1. Ling C. R. Goddard E.W. *Orchestrating Success: Improve Control of the Business with Sales & Operations Planning*. 176 p., Wiley, 1989.

2. Гаврилов Д. А. *Управление производством на базе стандарта MRP II*. 2-е изд. СПб.: Питер, 2008. 416 с.

3. Гусаков И. В. *Анализ и планирование продаж в компаниях рынка FMCG* : монография. М.: Нобель-Прес, 2014. 272 с.

4. Питеркин С. В., Оладов Н. А., Исаев Д. В. *Точно вовремя для России. Практика применения ERP-систем*. М.: Альпина Паблишер, 2002. 368 с.

5. Уоллас Т., Сталь Р. *Планирование продаж и операций: Практическое руководство*. СПб, 2010. 279 с.

6. Чейз Р. Б., Эквилайн Н. Дж., Якобс Р. Ф. *Производственный и операционный менеджмент*. 8-е изд. М.: Вильямс, 2003. 704 с.

7. Афонцев С. А. Политика и экономика торговых войн // *Журнал Новой экономической ассоциации*. 2020. № 1 (45). С. 193–198.

8. Глазьев С. Ю. О неотложных мерах по укреплению экономической безопасности России и выводу российской экономики на траекторию опережающего развития (академическая версия доклада) // *Российский экономический журнал*. 2015. № 5. С. 3–62.

9. Гринберг Р. С., Белозёров С. А., Соколовская Е. В. Оценка эффективности экономических санкций: возможности систематического анализа // *Экономика региона*. 2021. Т. 17. № 2. С. 354–374.

10. Морозов В. А. Политика санкций: обзор публикаций российского совета по международным делам // *Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика*. 2019. Т. 14. № 3. С. 151–157.

11. *Санкции против России: итоги 2018 г. и взгляд в 2019 г.* / И. Н. Тимофеев, В. А. Морозов; гл. ред. И. С. Иванов. М.: НП РСМД, 2018. 76 с.

**Н. А. Броварь,**  
аспирант  
Донецкий национальный университет

## **ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ**

***Аннотация.** Статья посвящена анализу состояния финансовой системы России, рассмотрены и систематизированы факторы, влияющие на неё. Проанализированы подходы к определению дефиниции «финансовая система», приведена структура финансовой системы РФ по уровням экономики. Выделены существующие проблемы и предложены пути модернизации существующей финансовой системы.*

***Ключевые слова:** финансовая система, финансы, бюджет, ВВП, доходы, расходы, государственный долг*

Финансовая система возникла с появлением государства и неразрывно связана с его функционированием. С помощью финансовой системы государство накапливает и использует финансовые ресурсы на выполнение своих функций. От эффективно функционирующей финансовой системы страны зависит финансовое обеспечение различных сфер общественной жизни. Чем развитее рыночные отношения, тем сложнее и разнообразнее связи в государстве, тем сложнее и финансовая система. Такое положение вещей детерминировано незаменимостью финансов, которые неразрывно и вместе с тем органически связаны с природой и функциями государства.

Исследованием теоретических и практических аспектов развития и структуризации финансовой системы в России посвящены труды выдающихся отечественных ученых, в частности О. А. Галочкиной [1], К. А. Кожухиной [1], Ю. С. Долгановой [2], Н. Ю. Исаковой [2], Н. А. Истоминой [2], Р. А. Кокорева [4], И. Н. Щербаковой [10], Т. В. Щукина [10] и др.

Отдавая должное высоким достижениям в исследованиях отечественных и зарубежных ученых, несмотря на постоянное и непрерывное развитие экономических отношений в условиях глобализационных процессов, которые связаны со структуризацией национальных экономик, в части выделения в их составе отдельных секторов, возникает потребность в усовершенствовании финансовой системы России, в связи с чем данная тема исследования является актуальной.

Цель исследования – рассмотреть состояние финансовой системы Российской Федерации за последние несколько лет, проанализировать текущее состояние и определить приоритетные направления её усовершенствования.

Финансовая система является сложным механизмом. Эффективность ее функционирования существенно зависит от таких факторов: наладки финансо-

вых отношений в обществе, которые определяются, прежде всего, выбором эффективной для конкретной страны финансовой модели; действенности финансово-кредитного механизма; четкости финансового законодательства; организации управления финансовой системой [10].

На сегодняшний день в мире продолжают постоянные поиски оптимального реформирования глобальной финансовой системы. Согласно современным представлениям о глобальной финансовой системе и её архитектуре, они должны обеспечивать развитие всех без исключения элементов мирового экономического пространства [6].

Рассмотрим современное состояние основных звеньев финансовой системы РФ. Основным звеном централизованных финансов является бюджетная система РФ. Рассмотрим ее состояние через данные консолидированного бюджета РФ, который является сводом бюджетов всех уровней на соответствующей территории, используемый при прогнозировании, расчетах, анализе. Динамика показателей консолидированного бюджета представлена в табл. 1 [5].

*Таблица 1*

**Исполнение консолидированного бюджета РФ по основным показателям  
(2017–2021 гг.)**

<i>Показатель</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
Доходы (млрд руб.)	30 640,00	37 230,00	39 497, 60	37 856, 70	48 118,40
Доходы в % к ВВП	33,4	35, 9	36,2	35,5	36,8
Расходы (млрд руб.)	31 689,10	34 284, 70	37 382, 20	42 150, 90	47 072,60
Расходы в % к ВВП	34,5	33	34,2	39,5	36,0
Дефицит / профицит Всего (млрд руб.)	-1 349,10	3 035, 60	2 115, 40	-4 294, 20	3 839,50
Дефицит / профицит в % к ВВП	-1,5	2,9	1,9	-4	2,9

Данные таблицы показали, что доходы консолидированного бюджета в 2018–2019 гг. имели динамику роста – общий рост в абсолютном выражении составил 8 857,60 млрд руб. В 2020 г. наблюдается сокращение на 1 641 млрд руб.

Сокращение доходов произошло большей частью из-за уменьшения налоговых поступлений, поскольку были введены налоговые льготы для отраслей экономики, оказавшихся в зоне риска из-за пандемии COVID-19. Однако в 2021 г. преобладает значительное увеличение размера доходов консолидированного бюджета РФ.

Льготы по налогам и сборам были введены в 2020 г., прежде всего для субъектов малого и среднего предпринимательства: были полностью списаны для

всех ИП и организаций МСП из пострадавших отраслей налоги и страховые взносы за второй квартал 2020 г., продлен срок уплаты налогов, а также страховых взносов в государственные внебюджетные фонды.

Увеличение расходов консолидированного бюджета в 2020 г. произошло большей частью за счет увеличения расходов на здравоохранение и социальных выплат населению, так, субъектам МСП из пострадавших отраслей были выделены прямые безвозмездные субсидии на выплату заработных плат из расчета 12 130 руб. на одного сотрудника в месяц.

Проблемой общегосударственных финансов является дефицит бюджета. Дефицит консолидированного бюджета 2020 г. был вызван форс-мажорными обстоятельствами (пандемия COVID-19), но, тем не менее, бюджетная система РФ смогла адаптироваться к внешним шокам с небольшими экономическими потерями. В дальнейшем рекомендуется планомерно снижать дефицит бюджета путем увеличения собираемости налогов, а также снижать зависимости государственных финансов и экономических условий (курс рубля, инфляция, % ставки) от динамики цен на нефть.

Еще одним важным звеном финансовой системы является государственный кредит или государственный долг. Государственный долг состоит из двух частей: государственного внутреннего долга и государственного внешнего долга (табл. 2) [3].

Таблица 2

**Динамика объема государственного долга России (2017–2021 гг.)**

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	Отклонение
Объем государственного долга на конец года (млрд руб.)	9 208,08	9 624,70	10 663,26	15 257,58	16 964,60	7 756,53
% ВВП	10,0	9,3	9,7	14,2	13,0	3
Объем государственного внутреннего долга (млрд руб.)	8 689,63	9 169,63	10 171,93	14 790,47	16 486,44	7 796,81
% к общему объёму	94,4	95,3	95,4	96,9	97,2	2,8
Объем государственного внешнего долга (млрд руб.)	518,445	455,073	491,327	467,113	478,162	-40,28
% к общему объёму	5,6	4,7	4,6	3,1	2,8	-2,8

Данные таблицы показали, что за период с 2017 по 2021 г. объем государственного долга увеличился на 84 %. В основном прирост общего долга образовался за счет увеличения объема государственного внутреннего долга, который с 2017 по 2021 г. увеличился на 7 796,81 млрд руб., или 90 %. Таким образом, можно сделать вывод, что государство увеличило объем выпуска государственных ценных бумаг (облигаций, ГКО). Доля государственного долга к ВВП увеличилась за анализируемый период на 3 %, но не превышает норматива 25 %. Что касается внешнего долга, то данный показатель на протяжении исследуемого периода имеет тенденцию к снижению.

Финансы хозяйствующих субъектов являются важным элементом финансовой системы, поскольку именно здесь формируется основная часть финансовых ресурсов.

Главной целью управления финансами является достижение финансовой устойчивости экономики и финансовой независимости государства. В свою очередь, второстепенными целями являются сбалансированность бюджета, оптимизация государственного долга, устойчивость национальной валюты, гармонизация экономических интересов государства и его граждан [9].

В соответствии с ГК РФ организации делятся на коммерческие и некоммерческие. Анализ финансовых результатов хозяйствующих субъектов РФ представлен в табл. 3 [8].

Анализируя данные таблицы, можно сказать, что за период с 2020 по 2021 г. финансовый результат прибыльных организаций увеличился на 83 %. Убытки организаций за период с 2020 по 2021 г. снизились на 46 %, а за период с 2017 по 2021 г. – на 48 %. Показатели рентабельности за период с 2019 по 2020 г. сократились на 21 %, а с 2017 по 2020 г. увеличились на 12,5 %. Это произошло по причине того, что в связи с пандемией в 2020 г. были применены карантинные меры, которые оказали значительное влияние на формирование прибыли, в связи с чем пострадали многие сектора бизнеса.

Таблица 3

**Показатели финансового результата хозяйствующих субъектов РФ  
(2017–2021 гг.)**

<i>Показатель</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>Отклонение</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Финансовый результат прибыльных организаций (млрд руб.)	12 776,1	16 528	17 696	17 758	32 542	19 766
Финансовый результат убыточных организаций (млрд руб.)	-1 956	-2 730	-1 938	-5 337	-2 892	936

Окончание табл. 3

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Рентабельность организаций РФ (%)	12,8	18,7	18,2	14,4	-	1,6
в том числе:						
рентабельность активов (%)	7,5	12,3	11,4	9,9	-	2,4
рентабельность проданных товаров, продукции (%)	5,3	6,4	6,8	4,5	-	-0,8

Для поддержания прибыльности хозяйствующих субъектов государством были введены, как говорилось выше, налоговые льготы, а также программы льготного кредитования для субъектов МСП, крупных компаний из пострадавших отраслей, а также системообразующих организаций, были введены льготы для арендодателей коммерческих помещений. Для дальнейшего повышения рентабельности хозяйствующих субъектов можно предложить уменьшить ставки по упрощенной системе налогообложения, снизить транспортный налог.

Значительное в финансовой системе отводится доходам домашних хозяйств. Анализ структуры доходов домашних хозяйств в стране представлен в табл. 4 [7]. За период с 2019 по 2020 г. уровень доходов от предпринимательской и другой производственной деятельности увеличился на 0,7 %, в то время как за период с 2018 по 2020 г. – на 7 %. Ситуация в России за 2020 г. такова, что основную долю в структуре денежных доходов домашних хозяйств занимают оплата труда наемных работников (58,5 %) и социальные выплаты (20,8 %), причем с 2018 г. их доля увеличилась на 2,1 % и 9,5 % соответственно.

Таблица 4

**Структура доходов домашних хозяйств Российской Федерации, %**

<i>Показатель</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>Отклонение</i>
Доходы от предпринимательской и другой производственной деятельности, %	6,3	6,1	5,9	5,2	5,1	-1,2
Оплата труда наемных работников, %	56,8	57,3	57,6	58,5	58,7	1,9
Социальные выплаты, %	19,5	19	18,9	20,8	21	1,5
Доходы от собственности, %	4,8	4,6	5,1	4,4	4,6	-0,2
Прочие денежные поступления, %	13,5	13	12,5	11,1	11,5	-2

За период с 2019 по 2020 г. доля социальных выплат увеличилась на 10,1 %, это можно объяснить тем, что в 2020 г. проводились меры, сдерживающие уровень безработицы, так как во многих организациях происходили сокращения работников. Поэтому за данный период уровень доходов домашних хозяйств увеличился лишь на 0,7 %.

Мировая и российская экономика продолжит расти. Темп прироста ВВП в 2021 г. составил 4,0–4,5 % и с 2022 г. стабилизируется на траектории сбалансированного роста в диапазоне 2–3 %. Возвращение годовой инфляции в диапазон 4,0–4,5 % к концу 2022 г. обеспечивают значения средней за год ключевой ставки 5,7–5,8 % годовых в 2021 г. и 7,3–8,3 % годовых в 2022 г. По мере снижения инфляционных ожиданий и замедления инфляции ключевая ставка вернется в долгосрочный нейтральный диапазон 5–6 % годовых.

Прирост ВВП в 2022–2024 гг. прогнозируется на уровне 2–3 %. В 2022 г. более активный рост в мировой экономике окажет дополнительную поддержку и ВВП России. Однако сопровождающее этот рост повышение устойчивого инфляционного давления в мире вызовет более быстрое прекращение стимулирующей политики в крупнейших странах, чем предполагается в базовом сценарии.

В связи со сложившимися в феврале 2022 г. обстоятельствами российская экономика находится под влиянием новых факторов, ни один из которых не был учтен в официальных планах правительства на 2022 г. И базовый, и пессимистический сценарий Кабинета министров не имеют с новой реальностью практически ничего общего. В планах правительства никак не предполагалось движение рубля к уровню 90 руб. за доллар. Не предполагалось также ускорения инфляции и резкого подорожания всех нацпроектов. Не предполагалось, что из-за нестабильности правительству придется остановить внутренние заимствования. Незапланированные госрасходы только по январским решениям достигают порядка 500 млрд руб. Финансовый шторм вынудил Центробанк спасти рубль путем отказа от валютного пополнения Фонда нацблагосостояния.

Правительственные сценарии на 2022 г. предполагали, что баррель нефти марки «Уралс» будет стоить от 58,3 до 62,2 долл. А курс доллара составит от 72,1 до 73,1 руб. Такой прогноз был подготовлен под руководством главы Минэкономразвития Максима Решетникова. И именно эти цифры были заложены в проект бюджета 2022 г. Но начавшийся геополитический конфликт и нарастающая неопределенность изменили как стоимость нефти, так и цену рубля. Цена барреля нефти Brent приближается к 90 долл. А доллар подорожал до 79 руб. В случае обострения военного конфликта на территории Украины рубль, по оценкам экспертов, может ослабнуть еще примерно на 20 %. Но кроме «военных факторов» рост неопределенности в России и мире происходит из-за новых всплесков заражений коронавирусом, из-за рисков финансовой нестабильности и даже дефолта нескольких стран.



Санкции, наложенные США и Европой на резервы Банка России, оказались одним из самых неожиданных решений. Хотя в ЦБ понимали, что последними санкциями может быть именно заморозка золотовалютных резервов. Это решение привело к немедленной девальвации рубля и введению в России контроля за движением капитала: резидентам сначала запретили открывать счета за рубежом и переводить туда валюту, затем – вывозить из страны наличные в сумме более \$10 000, переводы нерезидентов ограничили суммой \$5000, а экспортеров обязали продавать 80 % выручки. Эти решения были приняты, чтобы остановить бегство валютных капиталов из страны.

Решение о замораживании активов ЦБ ударило не только по рублю, но и по доллару. Во-первых, это не первый случай, когда США замораживают долларо-вые активы Центробанка. Данные решения заставляют центральные банки всех стран пересмотреть свое отношение к доллару как к резервной валюте – он может оказаться недоступным в трудной ситуации. Банк России готовился к чему-то подобному: к январю у него в резервах было золота на \$120 млрд, и это больше, чем в долларах. Теперь же, когда ЦБ потерял доступ к долларам и евро, золото – основной актив российских резервов. Это говорит о том, что рубль потенциально становится валютой, обеспеченной золотом.

***Выводы по выполненному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении.*** Таким образом, финансовая система страны в современных условиях развивается планомерно и устойчиво. Бесспорно, пандемия оказала очень сильное влияние на финансовую систему РФ в 2020–2021 гг., вырос объем выпадающих доходов, появились новые безотлагательные статьи расходов, и при этом необходимо было реализовать все обязательства, которые были прежде заложены в бюджете. Финансовая система РФ смогла достойно адаптироваться в новых экономических условиях, закончить 2020–2021 гг. с минимальными экономическими потерями, в 2022 г. прогнозируется снижение дефицита бюджета или при сохранении экономического роста закончить год с профицитом.

\*\*\*

1. Галочкина О. А., Кожухина К. А. Финансы : учебник. СПб.: Изд-во Университета при МПА ЕврАзЭС, 2019. 272 с.

2. Долганова Ю. С., Исакова Н. Ю., Истомина Н. А. [и др.] Финансы : учебник / под общ. ред. канд. экон. наук, доц. Н. Ю. Исаковой; Мин-во обр. и науки РФ. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. 336 с.

3. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации «Электронный бюджет». [Электронный ресурс]. URL: <http://budget.gov.ru/> (дата обращения: 21.03.2022).

4. Кокорев В. А. Финансовая грамотность : учебник для вузов / науч. ред. Р. А. Кокорев. М.: Изд-во Московского ун-та, 2021. 568 с.
5. Министерство финансов Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://minfin.gov.ru/ru/> (дата обращения: 21.03.2022).
6. Петрушевская В. В. Проблематика и особенности развития глобальной финансовой системы // Менеджер. 2016. № 3(77). С. 80–86.
7. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 21.03.2022).
8. Центральный банк Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru/> (дата обращения: 21.03.2022).
9. Шарый К. В., Мотько Л. Р. Совершенствование системы управления финансами // Научный вестник ГОУ ЛНР «Луганский национальный аграрный университет». Луганск: ГОУ ЛНР ЛНАУ, 2019. № 5 (1). С. 487–497.
10. Щербакова И. Н., Щукина Т. В. Финансовая система [Электронный ресурс] : учеб.-метод. пособие. Иркутск: Изд-во БГУ, 2017. 41 с. URL: <http://lib-catalog.isea.ru>. (дата обращения: 21.03.2022).

**Л. И. Бушуева,**  
д. э. н., профессор  
СГУ им. Питирима Сорокина  
**Ю. Ф. Попова,**  
д. э. н., профессор  
СГУ им. Питирима Сорокина

## **КЛАСТЕРНЫЙ АНАЛИЗ РЕГИОНАЛЬНОГО РЫНКА ФИНАНСОВЫХ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ**

***Аннотация.** В статье представлены результаты кластерного анализа регионального рынка потребителей финансовых продуктов и услуг по социально-демографическим, поведенческим признакам и уровню их финансовой грамотности. Полученные данные позволили выделить четыре однородных кластера, в которые вошли респонденты, сходные по своим предпочтениям в выборе финансовых продуктов. Результаты исследования потребностей каждого сегмента могут быть использованы финансовыми организациями при разработке стратегии регулирования рыночного предложения продуктов и услуг в соответствии с особенностями регионального рынка.*

***Ключевые слова:** востребованность финансовых продуктов и услуг, кластерный анализ, сегментация рынка, финансовая грамотность, финансовый рынок*

## Введение

Сегментация на рынке финансовых продуктов и услуг является важным маркетинговым инструментом определения различий между потребителями. Ее результаты позволяют сформировать рыночное предложение в соответствии с потребностями целевой аудитории для их дальнейшего адресного обслуживания.

В статье представлены результаты исследования регионального рынка финансовых продуктов и услуг, проведенного посредством кластерного анализа структуры потребителей [1; 3; 5].

Он позволяет разбить респондентов на некоторое число однородных групп так, чтобы вошедшие в них потребители были похожи в своих предпочтениях в выборе финансовых продуктов (услуг) и / или отказе от них. Причем степень сходства между респондентами внутри кластера больше, чем между респондентами, входящими в разные кластеры.

В отличие от комбинированной группировки кластерный анализ позволяет осуществлять классификацию объектов не последовательно по отдельным признакам, а одновременно по всем параметрам. С его помощью можно в обобщенном виде представить большие массивы исходной информации. Это способствует улучшению ее восприятия и более глубокому экономико-статистическому анализу.

При проведении кластерного анализа использовалась следующая система кодирования исходной информации о востребованности финансовых продуктов (услуг): код 101 присваивался тем финансовыми продуктам (услугам), которыми респонденты пользуются в настоящее время; код 102 – тем продуктам (услугам), которыми в настоящее время респонденты не пользуются, но пользовались в течение последних 12 месяцев; код 103 – продуктам (услугам), которыми не пользовались за последние 12 месяцев.

Всего респонденты оценивали 19 финансовых и кредитных финансовых продуктов (услуг). Их условные обозначения приведены ниже (табл.):

Таблица

**Система кодирования информации**

<i>Финансовые продукты (услуги)</i>	<i>Условные обозначения (код)</i>	<i>Финансовые продукты (услуги)</i>	<i>Условные обозначения (код)</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Банковский вклад	1	Ипотечный кредит	11
Вклад в микрофинансовой организации	2	Кредитный лимит по карте	12
Вклад в потребительском кооперативе	3	Онлайн-заем в микрофинансовые организации	13

Окончание табл.

1	2	3	4
Вклад в сельскохозяйственном кооперативе	4	Иной заем в микрофинансовые организации	14
Индивидуальный инвестиционный счет	5	Онлайн-заем в потребительском кооперативе	15
Страхование жизни	6	Иной заем в потребительском кооперативе	16
Брокерский счет	7	Онлайн-заем в сельскохозяйственном кооперативе	17
Паевой инвестиционный фонд	8	Иной заем в сельскохозяйственном кооперативе	18
Онлайн-кредит в банке	9	Заем в ломбарде	19
Иной кредит в банке	10		

Получение групп однородных объектов с помощью кластерного анализа базируется на использовании мер (критериев) близости, самой распространенной из которых является евклидово расстояние между объектами [4]:

$$p d e ( X_i , X_j ) = [ \sum ( X_{ki} - X_{kj} )^2 ]^{1/2, k=1}$$

где  $X_{ki}$  ,  $X_{kj}$  – значения  $k$ -го признака соответственно  $i$ -го и  $j$ -го объектов.

В процессе формирования кластеров в прикладных исследованиях чаще всего используются так называемые агломеративные иерархические алгоритмы [6; 7], смысл которых состоит в последовательном объединении объектов, сначала наиболее близких, а затем все более отдаленных друг от друга. На каждом шаге работы алгоритма происходит объединение двух самых близких кластеров и соответственно преобразуется матрица расстояний. Работа алгоритма заканчивается, когда все объекты будут объединены в один кластер.

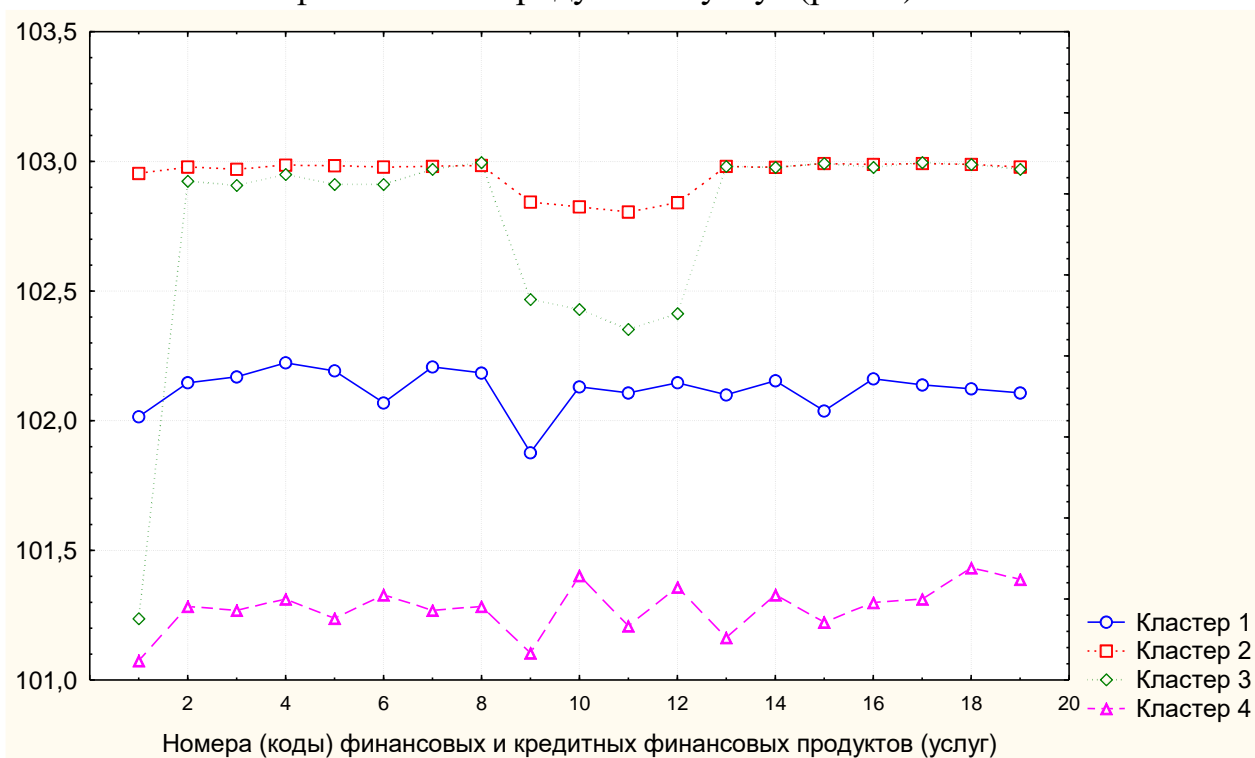
Описанный алгоритм не дает достаточно обоснованных правил остановки на каком-либо шаге кластеризации. Количество групп, как правило, устанавливается визуально. При этом во внимание принимается устойчивость групп на протяжении нескольких шагов алгоритма, а также возможность содержательной интерпретации образованных кластеров.

Графическое изображение результатов кластеризации имеет вид иерархического агломеративного дерева, или дендрограммы, в которой каждый последующий класс разбиения является объединением одного кластера с другим, а последнее разбиение содержит один класс.

## Характеристика структуры регионального рынка финансовых продуктов и услуг

Данное исследование является продолжением статистического анализа финансовой доступности и удовлетворенности населения региона деятельностью финансовых организаций [2].

На основании использования иерархических алгоритмов по наблюдаемым переменным была выдвинута гипотеза относительно существования четырех кластеров, а также поставлена задача выявить и оценить различия между ними. Именно этот тип задачи решает алгоритм метода К средних (K – means). Таким образом, в ходе анализа была дана оценка различий между четырьмя кластерами по использованию финансовых продуктов и услуг (рис. 1).



**Рис. 1. Использование финансовых продуктов и услуг респондентами разных кластеров**

На рис. 1 видно, что респонденты четко делятся на четыре кластера.

Кластер 1 состоит из 130 респондентов (13,31 % от числа опрошенных). Обращает на себя внимания тот факт, что респонденты, попавшие в этот кластер, в настоящее время не пользуются финансовыми продуктами и услугами, но использовали их в течение последних 12 месяцев.

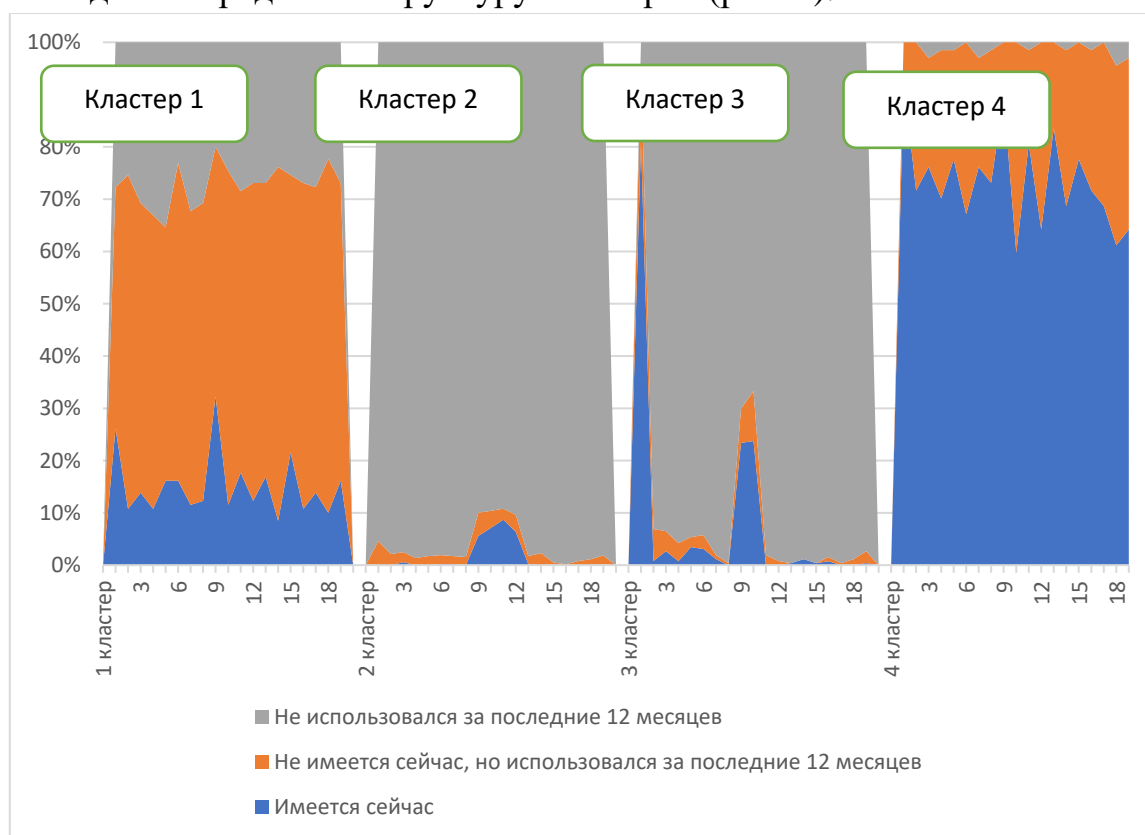
В кластер 2 вошло наибольшее количество респондентов – 519, что составляет 53,12 % от их общего количества. Эта группа потребителей не использует сейчас и практически не пользовалась финансовыми продуктами и услугами за последние 12 месяцев (89–99 % по отдельным видам), за незначительным ис-

ключением использования отдельных банковских кредитов (онлайн- и иной кредит в банке, ипотечный кредит и использование кредитного лимита по карте).

В кластер 3 были включены 261 респондент (26,71 %). По использованию большинства финансовых продуктов и услуг он незначительно отличается от предыдущей группы, но, в отличие от респондентов кластера 2, его участники имеют банковский вклад и чаще пользуются банковскими кредитами.

В кластер 4 вошли 67 респондентов (6,86 % всех опрошенных), наиболее активно использующих весь перечень представленных в опросе финансовых продуктов и услуг.

Поскольку на рис. 1 не представлены средние значения показателей каждого кластера (как это было бы в случае использования количественных показателей), то необходимо определить структуру кластеров (рис. 2).



**Рис. 2. Структура кластеров по использованию финансовых и кредитных финансовых продуктов и услуг**

Как видно на рис. 2, в кластер 1 в основном (примерно 50–60 %) попали респонденты, которые в настоящее время не пользуются финансовыми продуктами и услугами, но пользовались ими в течение последних 12 месяцев.

В кластеры 2 и 3 вошли респонденты, которые не пользовались услугами и продуктами в течение последних 12 месяцев. Кластеры достаточно однородные. Разница между ними лишь в том, что в кластере 3 у 80,8 % респондентов есть

банковские счета и они несколько активнее пользуются кредитными банковскими продуктами (более 20 % пользуются сейчас и 6–9 % использовали их в течение последних 12 месяцев).

Наиболее активно пользуются финансовыми продуктами и услугами участники кластера 4. 60–70 % респондентов используют их в настоящее время, и 10–30 % пользовались за последние 12 месяцев.

### **Социально-демографическая структура кластеров потребителей на финансовом рынке**

Важным направлением анализа стала социально-демографическая характеристика респондентов, попавших в каждый кластер.

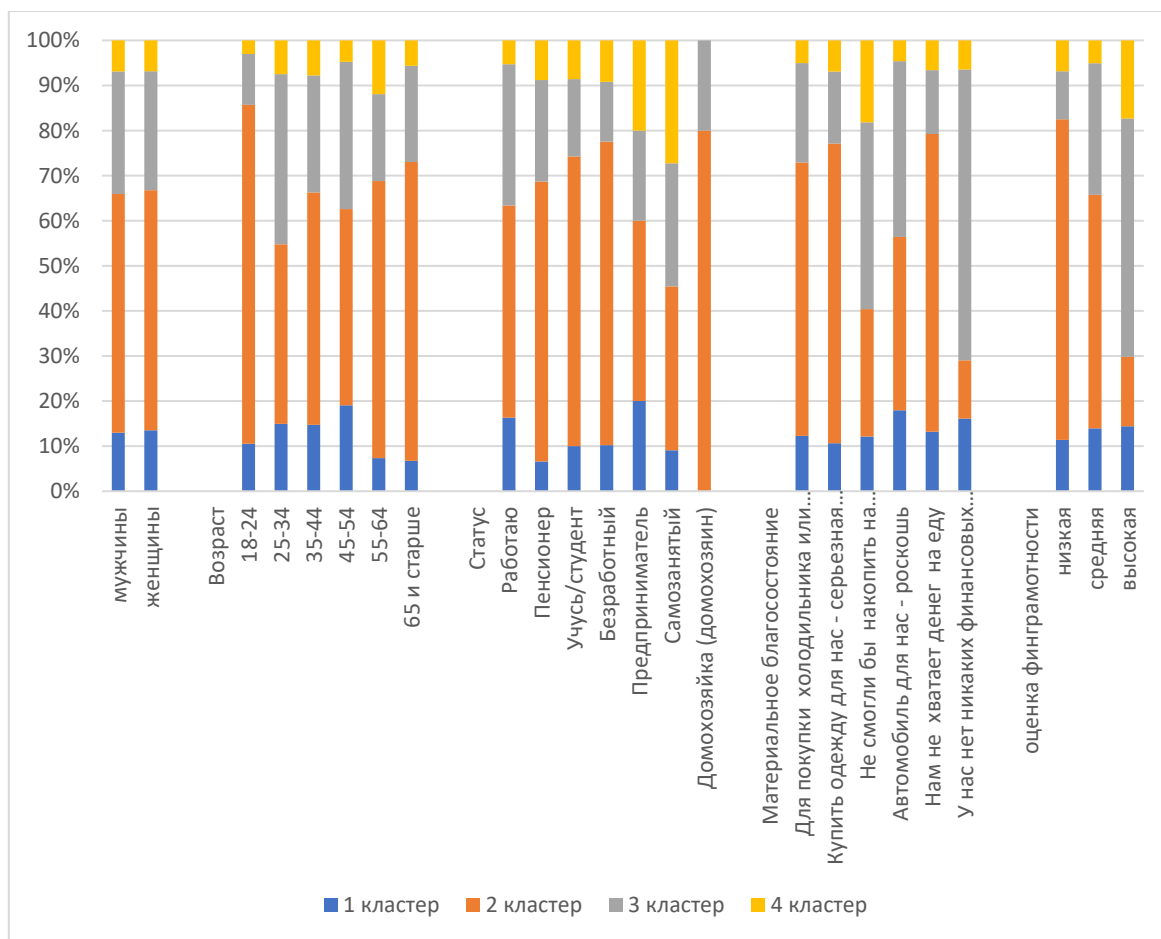
Как видно на рис. 3, различий по полу между кластерами практически нет. Некоторые различия между кластерами существуют по возрасту. 57 % респондентов в возрасте 25–44 лет, попавших в кластер 1, относятся к сегменту экономически активного населения, потребности которого связаны с улучшением образования, жилищных условий, организацией семейного отдыха и др. Одновременно 21 % опрошенных являются представителями более старшей возрастной группы 45–54 лет экономически активного населения, для которой особенно важно обеспечить себе комфортную жизнь в пенсионном возрасте. У 26 % респондентов данного кластера не хватает денег даже на еду и одежду. 33,8 % жителей региона для покупки дорогостоящей домашней техники вынуждены копить или брать в долг / кредит.

11,5 % респондентов оценили свой уровень финансовой грамотности как высокий, 65 % – как средний и 23 % – как низкий. Для сравнения, по данным Организации экономического сотрудничества и развития, в среднем по России эти показатели составляют 16 %, 59 % и 25 % соответственно<sup>1</sup>.

Очевидно, что самый многочисленный кластер – кластер 2, а поэтому именно на него приходится наибольший удельный вес респондентов по любому показателю (полу, возрасту, статусу, материальному благосостоянию и финансовой грамотности). В кластере 2 до 19 % увеличивается процент молодежи (от 18 до 24 лет), потребности которой в основном ограничиваются шопингом, образованием, мелкими покупками для улучшения комфорта, развлечений и повышения социального статуса. Представители данной категории имеют самый низкий уровень благосостояния. 24 % отметили, что у них достаточно денег на еду, но купить одежду – серьезная проблема. Чуть более 3 % опрошенных отметили высокий уровень финансовой грамотности, а более 96 % оценили свой уровень как низкий и средний. Это худший показатель из всех выделенных кластеров.

---

<sup>1</sup> ОЭСР (2018). Уровни финансовой грамотности в Евразии. URL: <https://www.oecd.org/education/financial-education-cis.htm> (дата обращения: 20.04.2022).



**Рис. 3. Характеристика структуры кластеров по социально-демографическим показателям респондентов**

Возрастная структура потребителей в кластере 3 аналогична первому кластеру. 78 % попадает в возрастную группу 25–44 лет. Уровень их материального благосостояния выше, чем у представителей кластера 1 и 2. Это подтверждается самой большой из всех кластеров долей респондентов, отметивших, что у них нет никаких финансовых затруднений (20 %). Возможно, поэтому они мало пользуются кредитными ресурсами.

В кластере 4 наблюдается иная ситуация. В данный сегмент входит наибольшее количество респондентов старших возрастов, пенсионеров, предпринимателей и самозанятых. Они активно пользуются всеми финансовыми продуктами и услугами. Почти 27 % респондентов заявили о высоком уровне своих финансовых знаний.

### Заключение

Использование в работе кластерного анализа позволило авторам обобщить большие массивы исходной информации и посредством экономико-статисти-



ческого анализа изучить структуру и особенности регионального рынка финансовых продуктов и услуг. Применение иерархических алгоритмов позволило выдвинуть гипотезу относительно существования четырех однородных кластеров, объединяющих респондентов, имеющих различные предпочтения на финансовом рынке. Посредством сегментации потребителей по социально-демографическим и поведенческим признакам было определено влияние данных характеристик на выбор и возможности использования потребителями отдельных видов финансовых продуктов и услуг. Результаты анализа уровня и структуры спроса могут быть использованы банками и другими финансовыми организациями при разработке дифференцированных маркетинговых стратегий для каждого рыночного сегмента.

\*\*\*

1. Анализ данных / В. С. Мхитарян [и др.]; под ред. В. С. Мхитаряна. М.: Юрайт, 2020. 490 с.
2. Бушуева Л. И., Попова Ю. Ф. Статистический анализ финансовой доступности и удовлетворенности населения региона деятельностью финансовых организаций // Государственное управление. Электронный вестник МГУ. 2021. № 91.
3. Дюрбан Б., Оделл П. Кластерный анализ. М.: Статистика, 1977. 128 с.
4. Мандель И. Д. Кластерный анализ. М.: Финансы и статистика, 1988. 176 с.
5. Олдендерфер М. С., Блэшфилд Р. К. Кластерный анализ / Факторный, дискриминантный и кластерный анализ : пер. с англ. / под. ред. И. С. Енюкова. М.: Финансы и статистика, 1989. 215 с.
6. Управление данными в экономике / Д. К. Батырова [и др.]; под науч. ред. М. В. Бочениной, И. И. Елисеевой. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020. 176 с.
7. Хайдуков Д. С. Применение кластерного анализа в государственном управлении // Философия математики: актуальные проблемы. М.: МАКС Пресс, 2009. 287 с.

*С. Г. Евтеева,  
преподаватель  
Донецкая академия управления  
и государственной службы при Главе ДНР*

## **ПЕРСПЕКТИВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОСИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

*Аннотация.* В статье изучены теоретические подходы к развитию социального предпринимательства с целью определения перспектив формирования экосистемы социального предпринимательства Донецкой Народной Республики. Определены парадигмы формирования и развития социального предпринимательства. Проведен анализ динамики численности граждан, проживающих на территории ДНР по отдель-

*ным категориям: трудоспособные граждане и пенсионеры. Определен удельный вес социально направленных некоммерческих организаций в ДНР как перспективных субъектов экосистемы социального предпринимательства.*

**Ключевые слова:** *социальное предпринимательство, социальное обеспечение, социальная защита, некоммерческие организации, социальная направленность*

Реформирование социальных систем относится к числу центральных государственных вопросов, причем как в развитых, так и в развивающихся государствах. В то же время это весьма противоречивая и проблемная сфера, поскольку требует от правительств решения вопросов в виде стратегического планирования.

Использование инноваций существенно влияет на экономическое развитие страны в направлении ускорения структурной перестройки экономики, повышения ее конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности и обеспечения финансовой безопасности в мировой экономической системе. Поэтому одними из самых эффективных стимулов активизации социально-экономической деятельности становятся вопросы, связанные с совершенствованием системы социального обеспечения и поиском перспективных источников ее финансирования.

За счет государственных фондов целевого назначения государство выполняет лишь основные функции, а вспомогательные и дополнительные выполняются производственными и общественными структурами, а государство может частично финансово поддерживать эти структуры. Социальное партнерство является одним из таких инструментов взаимодействия между государственным и негосударственным секторами. Таким образом, изучение перспектив формирования экосистемы социального предпринимательства позволит сформировать надежную систему социальной защиты населения в Донецкой Народной Республике.

Современные подходы к функционированию экосистемы социального предпринимательства исследовали такие ученые, как Б. С. Батаева, А. Е. Кисова, А. А. Московская, Н. А. Гладкий и многие другие. Однако ограниченное число конкретно обоснованных предложений по формированию экосистем социального предпринимательства в Донецкой Народной Республике обуславливает актуальность выбранной темы.

Целью исследования является изучение существующих подходов к развитию социального предпринимательства с целью определения перспектив формирования экосистемы социального предпринимательства Донецкой Народной Республики.

В качестве методологической основы исследования выступает системный подход к изучению фундаментальных положений экономической науки, труды ведущих учёных по вопросам формирования экосистемы социального предпри-

нимательства. В процессе исследования использовались следующие методы: анализа, синтеза, классификации, обобщения.

Под социальным предпринимательством понимается деятельность некоммерческих организаций, доходы от предпринимательской активности которых идут на уставные цели [1].

Социальное предпринимательство как сложная социально-экономическая категория, с одной стороны, отражает уровень развития производительных сил, с другой – характеризуется системой экономических отношений, отношений между людьми, тенденциями социально-политического развития, многочисленными социокультурными факторами. Во взаимодействии производительных сил и производственных отношений формируется новое качество человеческого потенциала, преобразуется весь спектр социально-экономических отношений, происходит решение множества социальных проблем в первую очередь самим бизнесом [2].

К важнейшим парадигмам формирования, развития и постоянного воспроизводства социального предпринимательства относятся следующие. Во-первых, стратегической целью его функционирования является удовлетворение социальной потребности или решение социальной проблемы. Во-вторых, деятельность социального предпринимательства характеризуется финансовой устойчивостью. Это подразумевает, что основная часть дохода приобретается за счет продажи товаров или услуг, т. е. осуществления предпринимательской деятельности, а не дополнительных субсидий со стороны хозяйствующих субъектов. В-третьих, основой социального предпринимательства является инновационность: предлагается качественно новый продукт (услуга) или качественно новая модель его предоставления [3].

Подытожив вышесказанное, можно сделать вывод о том, что достоинством социальных предприятий является их мобильность, под которой понимается способность гибко реагировать на изменяющиеся потребности социально уязвимых групп, возникновение новых специфических и часто нестандартных зон уязвимости. Их активность распространяется на слои населения, которые часто оказываются вне поля зрения государственных органов, а также на услуги и виды помощи, которые не оказываются государством [2].

Нестабильность военно-политической ситуации, налаживание экономики, вынужденная миграция замедляют развитие республики, поэтому ведение предпринимательской деятельности в таких условиях является достаточно рискованным. Впрочем, следует отметить, что в последние годы в Донецкой Народной Республике набирают обороты положительные тенденции: усиливается институциональная способность негосударственного сектора, появляются новые общест-

венные инициативы, а близкие по ценностям предприниматели консолидируются вокруг тем устойчивого развития и социальной ответственности.

При решении многих экономических задач возникает проблема финансирования их реализации. Сфера их распространения напрямую зависит от финансовых отношений субъектов экономической деятельности, структуры и объема инвестиций, способностей концентрировать их на приоритетных направлениях [4].

Негосударственный сектор в среднем на пять лет быстрее, чем государственные, реагируют на потребности в социальной сфере. Этот сектор зачастую первым берет на себя решение новых социальных проблем. Благодаря своей мобильности и творческим подходам он способен обеспечить выявление и удовлетворение потребностей различных уязвимых групп граждан, одновременно способствуя развитию конкурентоспособных социальных услуг.

Одним из признаков высокого качества жизни является возможность граждан пользоваться системой социальных услуг посредством негосударственных учреждений: некоммерческих организаций (НКО), благотворительных фондов, общественных организаций, страховых компаний, в то же время социальные услуги могут предоставляться и коммерческим сектором за счет появления конкурентной борьбы и снижения уровня государственных расходов.

Создание и развитие социальных предприятий связано с потребностями, которые государство пока не может полностью удовлетворить по разным причинам (в частности, преодоление безработицы, усиление социальной защиты и охват социально уязвимых групп населения). Для общественных организаций создание социального предприятия есть возможность диверсифицировать финансирование и уменьшить свою зависимость от внешних средств, а также быть более самостоятельными в принятии решений относительно того, на какие именно нужды направлять полученные средства.

В Донецкой Народной Республике разработана Программа восстановления и развития экономики и социальной сферы на 2021–2023 гг., направленная на повышение качества уровня жизни населения, развитие малого и среднего предпринимательства.

В то же время в республике продолжает использоваться солидарная социальная и пенсионная система, когда все работающие отчисляют определенный процент от своих заработных плат и из этих социальных отчислений формируется государственный социальный фонд. Впоследствии эти средства распределяются в виде социальных выплат (пенсий, пособий, помощи) на всех социально незащищенных граждан. На рис. 1 представлена динамика численности граждан, проживающих на территории ДНР по отдельным категориям: трудоспособные граждане и пенсионеры [5].



**Рис. 1. Динамика численности граждан, проживающих на территории Донецкой Народной Республики по отдельным категориям**

Как видно из рис. 1, на одного трудоспособного гражданина приходится два пенсионера, данная тенденция может положительно повлиять на внедрение.

Согласно ст. 53 Гражданского кодекса ДНР, юридические лица, являющиеся некоммерческими организациями, могут создаваться в следующих организационно-правовых формах: потребительские кооперативы, общественные организации, общественные движения, ассоциации (союзы), товарищества собственников недвижимости, фонды, учреждения, автономные некоммерческие организации (НКО), религиозные организации, публично-правовые компании, государственные корпорации, адвокатские палаты, адвокатские образования, нотариальные палаты, государственные и трансграничные концерны [6].

Социальную направленность, в том числе возможность предоставления социальных услуг, имеют такие формы некоммерческих организаций, как: общественные организации и движения, фонды, в том числе благотворительные, некоммерческие учреждения и автономные некоммерческие организации (в том числе спортивные и творческие федерации и объединения).

На рис. 2 отображен удельный вес социально направленных некоммерческих организаций в ДНР.



**Рис. 2. Анализ социально направленных некоммерческих организаций Донецкой Народной Республики**

Как видно из рис. 1, 56 % от общего количества социально направленных НКО занимают спортивные федерации ассоциации как автономные некоммерческие учреждения, 28 % – общественные организации и движения, 9 % – благотворительные фонды, 7 % – творческие объединения как автономные учреждения.

В республике функционирует социально ориентированное предприятие – Донецкий республиканский протезно-ортопедический центр, который занимается производством протезно-ортопедических изделий и ортопедической обуви. В 2020 г. центром было изготовлено и выдано льготным категориям населения продукции на общую сумму 109,85 млн руб. Таким образом, изучение социальной сферы Донецкой Народной Республики: численности основных категорий целевых групп, субъектов социальной сферы (инфраструктуры), работающих с социально незащищенными целевыми группами, размера их государственной поддержки и социальных выплат, позволяет констатировать, что в республике имеются все предпосылки для развития социального предпринимательства [7].

Несмотря на то что люди мотивированы к созданию и развитию социальных предприятий, существует ряд препятствий, мешающих развивать этот сектор стратегически и качественно. Среди них – несовершенная нормативно-правовая база; неразвитость системы финансовых институтов, непрозрачность и коррупция; недостаточный доступ к инвестициям и фондам частных компаний. Все эти проблемы обуславливают необходимость проведения дальнейших исследований в направлении развития экосистемы социального предпринимательства в Донецкой Народной Республике.

\*\*\*

1. Батаева Б. С. Подходы к социальному предпринимательству в России и за рубежом // Материалы III международного научного конгресса «Предпринимательство и бизнес в условиях экономической нестабильности». 2015. С. 221–223.
2. Кисова А. Е. Социальное предпринимательство как одна из форм социальных инноваций // The Scientific Heritage. 2020. № 44–3 (44). С. 24–27.
3. Московская А. А., Соболева И. В. Социальное предпринимательство в системе социальной политики: мировой опыт и перспективы России // Проблемы прогнозирования. 2016. С. 103–111.
4. Петрушевская В. В., Нестерова А. В. Факторы, влияющие на финансовый механизм активизации инновационного процесса // Вестник ТИУиЭ. 2019. № 1 (29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-vliyaushchie-na-finansovyy-mehanizm-aktivizatsii-innovatsionnogo-protssessa> (дата обращения: 10.05.2022).
5. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения : научный доклад / колл. авторов; под науч. ред. А. В. Половяна, Р. Н. Лепы, Н. В. Шемякиной; ГУ «Институт экономических исследований». Донецк, 2021. 360 с.
6. Гражданский кодекс Донецкой Народной Республики № 81-ПНС от 13.12.2019. URL: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/grazhdanskij-kodeks-donetskoj-narodnoj-respubliki/> (дата обращения: 08.05.2022).
7. Гладкий Н. А. Социальная сфера Донецкой Народной Республики как среда развития социального предпринимательства // Вестник Челябинского государственного университета. 2021. № 12 (458). С. 135–141.

**Н. С. Елистратов,**  
аспирант  
Донецкая академия управления  
и государственной службы при Главе ДНР

## ПРОБЛЕМЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

***Аннотация.** В статье осуществлен анализ различных подходов к пониманию экономической сущности конкурентоспособности предприятия. Выявлены основные составляющие потенциала конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности в Донецкой Народной Республике. Представлена классификация конкурентных преимуществ.*

***Ключевые слова:** управление, конкурентоспособность, предприятия пищевой промышленности, эффективность, менеджмент*

В современных условиях хозяйствования важное значение приобретают методические и прикладные разработки, связанные с конкурентоспособностью

предприятий пищевой промышленности. Чаще всего возникают острые проблемы неэффективного менеджмента, который не позволяет сформировать высокие показатели деятельности предприятий. Поэтому повышение эффективности производства предприятия является важнейшей задачей современного этапа развития экономики в целом. Как правило, это приводит к полному или частичному обновлению ассортимента продукции предприятий пищевой промышленности, реконструкции организационной структуры, технической модернизации производства, а также внедрению совершенно новых методов управления. Все вышеперечисленное обуславливает своевременность и актуальность научного исследования.

**Анализ научной литературы.** Изучением вопроса конкурентоспособности предприятий, а также её особенностей и факторов влияния в разное время занимались такие учёные, как М. А. Жарков, Е. М. Кобозева, И. М. Лифиц, А. Г. Мокронос, А. В. Половян, В. В. Рокотьянская, В. Саютин, Р. А. Фатхутдинов и др. Однако вопросы, касающиеся проблем конкурентоспособности предприятий, требуют дальнейшего исследования.

Цель статьи – изучить проблемы конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности отечественного региона, предложить меры по их устранению.

Для достижения поставленной цели необходимо реализовать ряд взаимосвязанных задач, а именно: определить актуальность исследования в современных условиях, проанализировать научные труды ученых, исследовавших проблемы конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности, изучить трактовку понятия «конкурентоспособность», определить среду влияния, предложить конкурентные преимущества отечественных предприятий.

При исследовании использовались общенаучные методы, а именно: анализ статистических данных, синтез составляющих потенциала предприятий, наблюдение подсистем конкурентоспособности, классификация конкурентных преимуществ.

Следует отметить, что в научной литературе, как отечественной, так и зарубежной, существует множество различных трактовок понятия «конкурентоспособность», основные из которых представлены в таблице.

*Таблица*

**Трактовки понятия «конкурентоспособность» различными учеными**

<i>Автор</i>	<i>Трактовка понятия</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
А. Г. Мокронос [6, с. 15]	Это, прежде всего, способность производить тот или иной товар с наименьшими издержками и, соответственно, предлагать его рынку по наименьшей цене



1	2
Р. А. Фатхутдинов [11, с. 99]	Это состояние (в статике) или способность (в динамике) субъекта со своим объектом быть лидером, успешно конкурировать со своими конкурентами на конкретном рынке в конкретное время по достижению одной и той же цели
И. М. Лифиц [5, с. 7]	Это способность продукции отвечать требованиям данного рынка в рассматриваемый период по сравнению с аналогами-конкурентами
Е. М. Кобозева [3, с. 201]	Способность фирмы удовлетворять нужды потребителей лучше, чем это делают её конкуренты

Выявлено, что многие ученые связывают это понятие непосредственно с качеством, поскольку в основе конкурентоспособности лежит конкуренция. Конкурентоспособность продукта относится к набору его качественных и стоимостных характеристик, которые обеспечивают удовлетворение конкретной потребности покупателя и выгодно отличаются для покупателя от аналогичных конкурирующих товаров.

В то же время авторы сходятся во мнении, что конкурентоспособность имеет относительный характер. Этот методологический подход используется чаще всего, но имеет и свои недостатки, а именно: акцент делается на сравнении экономических показателей конкурирующих предприятий, поэтому не учитывается вопрос адаптации предприятия к постоянно меняющейся конъюнктуре; показатель конкурентоспособности предприятия учитывается в определенное время, что не позволяет надежно оценивать конкурентоспособность в долгосрочной перспективе и планировать стратегически; конкурентоспособность предприятия в большинстве перечисленных интерпретаций позиционируется как неизменная ценность. Поэтому определение конкурентоспособности стоит рассматривать комплексно. Наиболее полно данное определение выглядит следующим образом: конкурентоспособность – это характеристика товара, способность продукции в течение периода ее производства соответствовать по качеству требованиям конкретного рынка (рынков), адаптироваться по соотношению качества и цены к предпочтениям потребителей, обеспечивать выгоду производителю при ее реализации.

Установлено, что в современных условиях хозяйствования существенно увеличилась роль конкуренции между различными предприятиями в рамках пищевой промышленности. Это связано со следующими причинами: изменениями характера потребностей населения, вызванными конфигурацией существенных свойств: насыщенностью и дифференцируемостью; увеличением значимости экологии как решающего фактора действий хозяйствующего субъекта; воз-

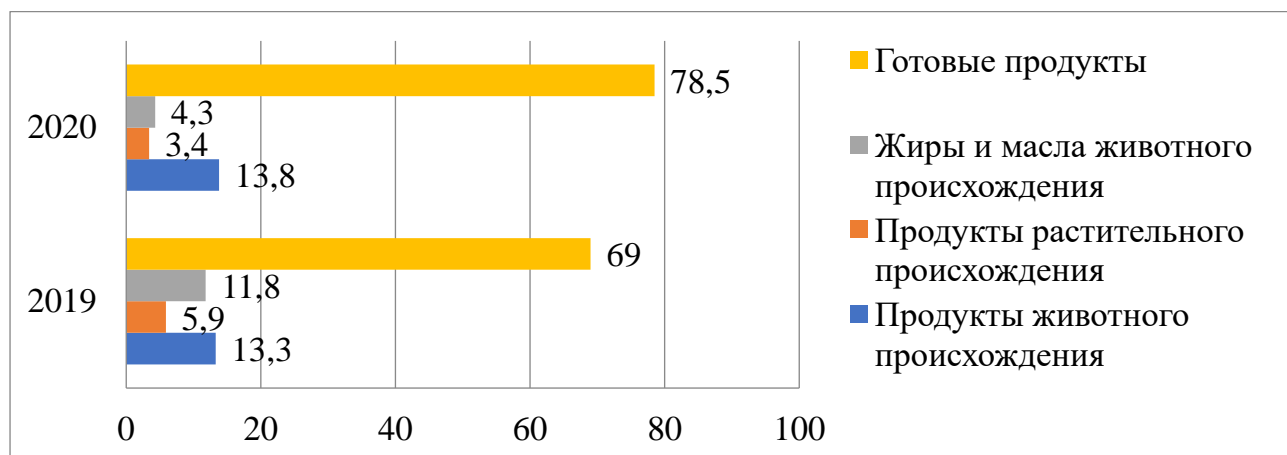
растанием влияния информации. «Поэтому оптимизация финансового обеспечения хозяйственной деятельности предприятия является основным направлением повышения его эффективности. Этот процесс характеризует результативность взаимоотношений предприятия с другими субъектами рынка. Так, процессы финансового обеспечения являются основой движения денежных и финансовых потоков, предпосылкой формирования добавленной стоимости как источника развития и укрепления финансовой стабильности предприятия» [1, с. 87]. В целом, конкурентоспособность предприятий пищевой промышленности является перспективным способом производить отечественную продукцию надлежащего качества и в требуемом количестве.

По данным экономического развития Донецкой Народной Республики было выявлено, что пищевая промышленность формирует рынок агропромышленной продукции и продовольствия для обеспечения населения продуктами питания, а производителей – сырьём, полуфабрикатами, пищевыми добавками и концентратами [7].

Пищевая промышленность отечественного региона представлена предприятиями хлебопекарной, кондитерской, молочной, мукомольной, масложировой, мясоперерабатывающей, плодоовощной, пищевкусовой, пивоваренной, рыбоперерабатывающей, табачной, макаронной отраслей.

В целом, объём реализованной продукции предприятиями пищевой промышленности за 2020 г. вырос по сравнению с 2019 г. на 13,6 % (в действующих ценах). Доля пищевых продуктов, напитков и табачных изделий в общем объёме реализованной промышленной продукции составляет 12,5 %. В 2020 г. среднесписочная численность штатных работников, занятых в пищевой промышленности, по сравнению с 2019 г. увеличилась на 9,9 %, среднемесячная заработная плата штатных работников – на 16,5 %. Объём экспорта продукции агропромышленного комплекса (сельского хозяйства и пищевой промышленности) в 2020 г. увеличился на 9,8 % по сравнению с 2019 г. В 2020 г. по сравнению с 2019 г. увеличилось производство: свинины, говядины, телятины и мяса домашней птицы (сушеных, соленых или копченых) – в 3,2 раза, пряников и изделий аналогичных – на 34,6 %, сыра свежего неферментированного, включая творожную сыворотку и кисломолочный сыр, – на 22 %, мяса домашней птицы свежего или охлажденного – на 10,9 %, йогурта и прочих ферментированных или сквашенных молока и сливок – на 7,5 %, печенья сладкого и вафель, а также изделий кондитерских сахаристых (в т. ч. шоколада белого), не содержащих какао, – на 7,2 %, вод натуральных минеральных негазированных – на 6,3 %, шоколада и готовых пищевых продуктов, содержащих какао, в упаковках весом меньше 2 кг – на 5,1 %. Основные партнеры по экспорту агропромышленной продукции: Луганская Народная Республика (57,9 %), Российская Федерация (16,9 %), другие страны (25,2 %).

Структура экспорта продовольственной продукции, представлена на рис. 1.



**Рис. 1. Экспорт продовольственной продукции Донецкой Народной Республики, %**

Результаты свидетельствуют о преобладающей доле готовой продукции над другими видами продукции за анализируемый период. В работе [4, с. 130] отмечается, что «...при этом причин ухудшения производства множество, но ключевыми из них являются: сложность поставки сырья и отгрузки продукции; экономическая нестабильность в регионе», что является весьма актуальным не только для отечественных предприятий, но и для предприятий Луганской Народной Республики.

Следует отметить, что основными составляющими потенциала конкурентоспособности в рассматриваемой промышленности являются научно-техническая возможность, производственные мощности, экономический, производственный, кадровый и организационный потенциал. Для реализации данного потенциала следует сформировать соответствующую ресурсную базу, в которую включаются денежные, материальные, энергетические, трудовые и информационные элементы, что является весьма актуальными в современных условиях.

Для управления предприятием в пищевой промышленности в ресурсной базе, формирующей потенциал конкурентоспособности, важную роль выполняет финансирование. Исходя из этого объем производственных ресурсов значительно зависит от количества реализованной предприятием продукции, произведенной хозяйствующим субъектом в предыдущие периоды времени. Таким образом, более реальным отражением действительности является динамическая модель функционирования предприятия, учитывающая влияние ранее выпущенной и реализованной продукции на производственные ресурсы данного периода [9, с. 125]

Для управления хозяйствующими субъектами в различных отраслях большая часть менеджеров рассматривают внешнюю среду только со стороны следующих показателей: потенциала потребителей; эластичности спроса; отношения клиента к предприятию.

Описанный выше подход не способствует в полной мере образованию эффективного менеджмента. В связи с этим необходимо рассмотреть конкурентно-инновационную концепцию, которая позволяет реализовать цели: удовлетворение спроса путем выпуска продукции, которая представляет высокую техническую, экономическую и коммерческую конкурентоспособность на рынке сбыта; максимизацию прибыли.

Помимо перечисленных целей, рассматриваемый подход предоставляет возможность провести комплексный анализ различных условий и уровня осуществления хозяйствующим субъектом обозначенных им функций, а также сформировать оценку конкурентоспособности в разрезе подсистем, представленных на рис. 2.



**Рис. 2. Подсистемы конкурентоспособности**

Подсистема создания конкурентоспособности хозяйствующего субъекта определяет основные факторы, которые способствуют формированию данного показателя. К ним можно отнести цену и качество. Подсистема, обеспечивающая конкурентоспособность товаров, предполагает поддержание уже существующих конкурентных характеристик. Подсистема формирования и рационального использования конкурентных преимуществ позволяет предприятию пищевой промышленности обрести стратегический успех, что возможно только при сохранении устойчивости рассматриваемого параметра и его длительности, которая означает осуществимость хозяйствующим субъектом поддержания приобретенных преимуществ по сравнению с конкурентами.

Конкурентные преимущества целесообразно классифицировать по следующим видам, представленным на рис. 3 [2, с. 16].

Исходя из рис. 3 по времени достижения конкурентные преимущества делятся на реальные, которые обозначают позицию данного показателя в настоящем времени, и потенциальные, которые предприятие стремится достичь в будущей перспективе.



Рис. 3. Классификация конкурентных преимуществ

Рассматривая характеристику конкурентных преимуществ в пищевой промышленности по ценовому сегменту, выделяют экономичные, которые представляют собой дешевые товары с широкой дистрибуцией, минимумом рекламы или с ее отсутствием, средние – стоимость и качество продуктов выше экономичного, премиальные, в понятие которых включается продукция высокого качества (дорогое сырье) и соответствующей цены. Аналогичным образом детализируются конкурентные преимущества по качеству [10, с. 86]. Поэтому, как отмечается в работе профессора В. В. Петрушевской, для эффективной деятельности предприятий пищевой промышленности Донецкой Народной Республики «необходима разработка и внедрение эффективной финансовой стратегии, которая обеспечит предприятию: возможность маневрирования финансовыми ресурсами; реализацию инвестиционных возможностей; вероятность снижения негативного влияния внешних факторов на финансово-хозяйственную деятельность» [8, с. 99].

**Заключение.** Таким образом, конкуренция является одним из важнейших экономических понятий. Огромное количество ученых посвятили свои исследования изучению этой многогранной концепции. В современной экономике конкурентоспособность товаров является основным фактором успеха. Поэтому конкурентоспособность продукции включает в себя оптимальное сочетание каче-

ства, цены, дизайна и возможностей послепродажного обслуживания. Следовательно, одним из важнейших показателей конкурентоспособности предприятия, особенно для производителя, является конкурентоспособность его продукции.

\*\*\*

1. Водяная А. С., Гордеева Н. В. Современные реалии и направления развития финансовой политики предприятий // Материалы III Межд. науч.-практ. конф., посвящённой 25-летию ТувИКОПР СО РАН и 45-летию академической науки в Туве, Кызыл, 23–25 октября 2019 г. Кызыл: Тувинский институт комплексного освоения природных ресурсов Сибирского отделения Российской академии наук, 2019. С. 87–90.

2. Жаркова М. А. Совершенствование системы управления на промышленном предприятии: пути и направления // Актуальные вопросы экономических наук. 2019. № 14. С. 16–20.

3. Кобозева Е. М., Химчук Е. А. Оценка и анализ конкурентоспособности продукции предприятий пищевой промышленности (на примере ООО «Нестле Кубань») // Сб. науч. ст. III Межд. науч.-практ. конф., Курск, 09 апреля 2021 г. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2021. С. 201–205.

4. Крикунова Н. М., Гордеева Н. В. Развитие финансовой устойчивости в ДНР // Материалы Межд. науч.-практ. конф., Донецк, 31 октября – 01 ноября 2019 г. / под общ. ред. Е. Г. Кошелевой. Донецк: Донецкий национальный университет, 2019. С. 130–131.

5. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учеб. пособие. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2019. 392 с.

6. Мокроносов А. Г., Маврина И. Н. Конкуренция и конкурентоспособность : учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2018. 194 с.

7. Официальный сайт Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. URL: <https://mer.govdnr.ru/images/phocadownloadpap/indexes/pischevaya-promishlennost-2019.pdf> (дата обращения: 20.03.2022).

8. Петрушевская В. В. Формирование и реализация финансовой стратегии предприятия // Сборник научных работ. Серия: Финансы, учет, аудит. 2020. № 4 (20). С. 83–99.

9. Половян А. В., Сеницына К. И. Анализ развития пищевой промышленности Донецкой Народной Республики // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. 2019. № 1. С. 125–131.

10. Саютин В. Формирование механизма устойчивого развития экономики промышленных отраслей // Транспортное дело России. 2018. № 7. С. 86–88.

11. Фатхутдинов Р. А. Сущность конкурентоспособности // Современная конкуренция. 2019. № 3 (15). С. 99–129.

**В. С. Жаров,**  
д. э. н, главный научный сотрудник  
Института экономических проблем им. Г. П. Лузина  
ФИЦ «Кольский научный центр РАН»,  
профессор  
филиал ФГБОУ ВО «МАГУ» в г. Апатиты  
**А. А. Жарова,**  
ст. преподаватель  
филиал ФГБОУ ВО «МАГУ» в г. Апатиты

## **ВОЗМОЖНОСТИ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ В ПРОМЫШЛЕННОЙ СФЕРЕ АРКТИКИ**

***Аннотация.** Особенности развития промышленности в регионах Арктики обуславливают необходимость активизации использования предприятиями технологических инноваций. Цель работы – рассмотрение различных возможностей стимулирования инновационной деятельности промышленного производства в регионах Арктики. Обоснована возможность использования государством и регионами Арктики «квазисамофинансирования» для любого инновационно-активного промышленного предприятия, предполагающего снизить материалоемкость производства.*

***Ключевые слова:** технологические инновации, промышленные предприятия, регионы Арктики, материалоемкость производства, экономические интересы, инновационный налоговый рычаг, «квазисамофинансирование» инновационной деятельности*

### **Введение**

Основу экономического роста регионов Арктики в настоящее время и в ближайшей перспективе определяет развитие промышленного производства, однако при этом необходимо учитывать особенности такого развития. Во-первых, бережного отношения требует крайне уязвимая к выбросам загрязняющих веществ арктическая природная окружающая среда, а предприятия расположенных в Арктике промышленных комплексов: минерально-сырьевого и топливно-энергетического, являются источниками больших количеств отходов производства, выбрасываемых прежде всего в воздушное и водное пространство [2]. Соответственно, существенным образом увеличиваются экологические риски такого отношения к природе. Ближайший пример такого негативного отношения – разлив десятков тысяч тонн дизельного топлива из хранилищ-резервуаров на ГМК «Норильский никель» в мае 2020 г. В результате ущерб от загрязнения окружающей среды составил более 140 млрд руб. [1].

Существенное снижение объемов загрязнения природы отходами производства можно обеспечить лишь за счет внедрения в промышленное производство

усовершенствованных либо новых технологических процессов. При этом, с одной стороны, снижается материалоемкость производства либо за счет уменьшения норм расхода материальных и энергетических ресурсов на единицу выпускаемой продукции, т. е. уменьшаются объемы отходов производства. Например, за счет замены на ПАО «ГМК "Норильский никель"» пирометаллургических технологических процессов на гидрометаллургические в ближайшие годы будет окончательно решена «серная проблема», т. е. многократное снижение объемов выбросов в атмосферу сернистых газов. С другой стороны, появляется возможность экономически эффективной переработки ранее накопленных объемов твердых отходов промышленного производства, содержащих ценные компоненты – алюминий, медь, никель, кобальт, редкоземельные элементы.

Во-вторых, в суровых климатических условиях Арктики наемный труд становится малопривлекательным, поэтому необходимо использование современной высокопроизводительной техники, машин и оборудования, обеспечение автоматизации технологических процессов, в том числе за счет внедрения элементов искусственного интеллекта, что позволит существенно повысить фондоотдачу производства и соответственно увеличить уровень производительности труда. Например, в скандинавских странах производительность труда в горнодобывающем комплексе до сих пор как минимум в два-три раза выше, чем на аналогичных по структуре производственных процессов российских арктических предприятиях [7].

Таким образом, для обеспечения устойчивого развития арктической промышленности внедрению в производство технологических инноваций необходимо уделять первоочередное внимание, однако только отдельные крупные промышленные предприятия Арктики способны поддерживать инновационное технологическое развитие за счет использования собственных финансовых ресурсов [8]. Соответственно, целью данной работы является рассмотрение различных возможностей стимулирования инновационной деятельности промышленного производства в регионах Арктики.

### **Технологические инновации и снижение материалоемкости производства**

В отсутствие у большинства промышленных предприятий Арктики необходимого объема ресурсов для самофинансирования внедрения технологических инноваций стимулирование инновационной деятельности возможно лишь за счет прямой или косвенной финансовой поддержки государства и регионов. Однако необходимо констатировать, что в условиях хронического дефицита своих бюджетов прямая финансовая поддержка регионов практически невозможна, а государство может оказывать финансовую помощь только в единичных случаях стратегически важнейшим для российской экономики крупным предприятиям, при-



чем, как правило, в возмездном виде через Фонд национального благосостояния. Косвенная государственная финансовая поддержка имеет более широкую основу, так как, она может осуществляться, во-первых, через частичное субсидирование процентов по коммерческим кредитам и, во-вторых, за счет предоставления налоговых льгот по отдельным видам налогов. Вторым вариантом финансовой поддержки могут осуществлять и регионы в виде льгот по налогам, поступающим в бюджеты субъектов Федерации. Однако указанные возможности государства и регионов тоже не безграничны, т. е. такого вида стимулирование возможно использовать только для отдельных предприятий, поэтому необходим их отбор по определенной методике, но в любом случае такого вида финансовую поддержку желательно осуществлять в соответствии с принципами частно-государственного партнерства. При этом важнейшей частью такого партнерства становится определение целей и соответствующих им значений целевых показателей.

Технологические инновации в соответствии с определением Г. Чесбро [9] разделяются на открытые и закрытые. В свою очередь, открытые инновации могут быть входящими и выходящими, а входящие открытые инновации Г. Чесбро разделяет на «телесные» и «бестелесные». «Телесные» инновации представляют собой новые машины и оборудование, используемые в технологических процессах, а «бестелесные» – это новые знания, которые любое предприятие может купить на рынке в виде патентов, лицензий, компьютерных программ. Соответственно, закрытые инновации отражают непосредственно инновационную деятельность предприятия в виде результатов исследований и разработок, используемых в процессе производства продукции.

Таким образом, каждая разновидность технологических инноваций по своему оказывает влияние на эффективность производственных процессов, которую опосредованно можно определить через систему предложенных нами показателей, приведенную в работе [6]. Однако все они сводятся к оценке уровня снижения материалоемкости производства, т. е. повышения его материалоотдачи, хотя и с разных сторон. Следовательно, основным конечным результатом внедрения различного вида технологических инноваций будет снижение уровня материалоемкости, что при прочих равных условиях будет одновременно соответствовать экономическим интересам предприятий, государства и регионов. Предприятия в этом случае увеличивают свою прибыль с каждой единицы реализуемой продукции, а так как при снижении уровня материалоемкости увеличивается доля добавленной стоимости в каждой единице продукции, то предприятия повышают свой вклад в рост ВРП регионов и, соответственно, в рост ВВП страны. Следовательно, можно констатировать, что в принципе неважно, какие инновации – входящие открытые или закрытые – будут осуществлять предприятия для активизации своей инновационной деятельности, это определяется спецификой

и масштабами их деятельности. Главное, что софинансирование технологических инноваций государством и (или) регионами Арктики в виде вариантов частно-государственного партнерства экономически целесообразно для всех таких предприятий, однако при этом возникает вопрос: в каком виде и в каких объемах возможна финансовая поддержка государства и / или регионов для каждого конкретного инновационно-активного промышленного предприятия.

### **Теоретические и практические аспекты возможности «квазисамофинансирования» при активизации использования технологических инноваций**

Для ответа на эти вопросы необходимо рассмотреть теоретические аспекты обеспечения эффективности устойчивого развития экономики. С точки зрения классической экономической теории рыночной экономики в развитии экономических систем используются четыре фактора производства в виде четырех групп экономических ресурсов: земля, капитал, наемный труд и предпринимательская способность. Однако в современной экономике все большее значение приобретает еще один фактор – технический (технологический) прогресс.

Земля как фактор производства представляет собой все виды природных ресурсов, которые используются для выпуска продукции. В современной терминологии это «природный капитал». Суть устойчивого развития заключается в его всемерной экономии, поэтому эффективность устойчивого развития экономики на уровне государств можно определить отношением использования остальных трех групп классических экономических ресурсов к природному капиталу. Это вытекает из понятия эффективности как отношения результатов к затратам. Соответственно, результатами экономической деятельности является стоимость используемого капитала в виде реального физического капитала, т. е. основных средств, стоимость наемного труда в виде заработной платы и стоимость предпринимательской способности в виде прибыли, т. е. стоимость конечного продукта, который образует ВВП. При этом стоимость природного капитала представляет собой промежуточный продукт. Тогда на уровне отраслей производства и предприятий эффективность их устойчивого развития определяется отношением добавленной стоимости (ДС) к материальным затратам (МЗ). Такой показатель эффективности назван нами инвестиционно-инновационным леввериджем [4] и рассчитывается так же как уровень материалоотдачи за минусом единицы. Таким образом эффективность устойчивого развития предприятий и отраслей напрямую определяется ростом материалоотдачи. Но каким образом можно оценить влияние на эффективность устойчивого развития подобного уровня экономических систем технического (технологического) прогресса? Ответ на этот вопрос представляет собой фундаментальную проблему, которая решена

лишь теоретически на уровне макроэкономических систем в работах одного из создателей теории эндогенного экономического роста, лауреата Нобелевской премии П. Ромера и его коллег [10].

В работе [5] нами показано, что между фондоемкостью (ФЕ) и материалоемкостью (МЕ) производства существует пропорциональная зависимость, которую характеризует коэффициент пропорциональности в виде отношения ФЕ к МЕ либо МО к ФО. Значение этого показателя, названного нами коэффициентом уровня технологичности производства, отражает влияние на экономику предприятий и отраслей лишь «телесных» технологических инноваций, т. е. использования знаний в виде новых машин и оборудования, что было характерно для «закрытой» экономики Советского Союза. Однако и в современной российской экономике эта разновидность технологических инноваций для многих предприятий является определяющей по отношению к другим вышерассмотренным разновидностям, так как только очень крупные предприятия (Газпром, Роснефть, Алроса) могут использовать финансовые ресурсы для проведения исследований и разработок, а также приобретать патенты и лицензии. Соответственно, для оценки влияния на снижение МЕ закрытых инноваций нами предложено использовать коэффициент в виде отношения объема исследований и разработок к объему МЗ, а для оценки влияния «бестелесных» инноваций – коэффициент в виде отношения амортизационных отчислений от стоимости амортизируемых нематериальных активов к объему МЗ.

Таким образом, уровень влияния технического (технологического) прогресса на эффективность устойчивого развития можно оценить расчетом темпов роста значений вышерассмотренных трех показателей, что позволяет предприятиям определять направления усиления инновационной деятельности в перспективе за счет вложения дополнительных финансовых ресурсов. Но откуда может взять эти ресурсы любое предприятие, внедряющее технологические инновации? Для ответа на этот вопрос необходимо использовать предложенные нами понятия эффекта инновационного налогового рычага (ИНР) и «квазисамофинансирования» инновационной деятельности [3]. Сущность эффекта ИНР заключается в том, что при увеличении доли ДС в объеме продаж продукции предприятия на один процент в результате внедрения технологических инноваций и соответствующем снижении материалоемкости производства доля прибыли и (или) доля зарплаты будут повышаться более чем на один процент, так как в стоимостной структуре объема продаж они являются составными частями доли ДС. В результате прямо пропорционально этому повышению с каждого рубля выручки от продаж возрастет и объем налога на прибыль и (или) объем налога на доходы физических лиц (НДФЛ). Количественно такой прирост налогов определяется как значение инновационного налогового рычага по прибыли в виде отношения доли ДС в объеме

продаж к доле прибыли либо как инновационного налогового рычага по зарплате в виде соответствующего отношения доли ДС к доле зарплаты.

Возможность такого прироста налогов полностью зависит от активизации инновационной деятельности предприятий, поэтому полагаем, что в рамках использования механизма частно-государственного партнерства весь этот прирост либо его часть можно оставлять в распоряжении предприятий. В этом и заключается сущность «квзисамофинансирования», внедрения в производство технологических инноваций.

### Заключение

1. Сформулированы особенности развития промышленности в регионах Арктики, которые заключаются в значительном негативном воздействии промышленных предприятий на крайне уязвимую арктическую природную среду, а также в необходимости существенного повышения уровня производительности труда, что требует активизации в промышленном производстве технологических инноваций

2. Определено отсутствие возможности у государства и регионов Арктики прямой и косвенной финансовой поддержки внедрения технологических инноваций для всех промышленных предприятий.

3. Показано, что на снижение материалоемкости производства, в чем заинтересованы предприятия, государство и регионы, оказывают влияние три вида технологических инноваций – открытые входящие в виде «телесных» и «бестелесных», а также закрытые инновации.

4. Обоснован возможный вид финансовой поддержки государства и регионов для любого инновационно-активного промышленного предприятия в виде «квзисамофинансирования» инновационной деятельности и предложен способ расчета объема такой поддержки при использовании понятия эффекта инновационного налогового рычага.

\*\*\*

1. Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность ПАО «ГМК "Норильский никель"» за 2021 год. URL: [https://www.nornickel.ru/upload/iblock/751/buhgalterskaya\\_finansovaya\\_otchetnost\\_pao\\_gmk\\_nn\\_za\\_2021\\_g.pdf](https://www.nornickel.ru/upload/iblock/751/buhgalterskaya_finansovaya_otchetnost_pao_gmk_nn_za_2021_g.pdf) (дата обращения: 11.05.2022).

2. Дружинин П. В., Шкиперова Г. Т., Поташева О. В. Влияние развития экономики регионов Европейского Севера на окружающую среду // Труды Кольского НЦ РАН. Прикладная экология Севера. Апатиты: КНЦ РАН, 2020. Вып. 8. С. 144–153. DOI: 10.37614/2307-5252.2020.2.8.016.

3. Жаров В. С. Эффект инновационного налогового рычага и «квзисамофинансирование» инновационной деятельности промышленных предприятий // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2017. Т. 10. № 5. С. 104–113.

4. Жаров В. С. Использование инвестиционно-инновационного левериджа для оценки направлений технологического развития промышленного производства // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2018. Т. 11. № 1. С. 177–187.
5. Жаров В. С. Инвестиционно-инновационный анализ деятельности производственных систем // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2018. Т. 11. № 6. С. 142–152.
6. Жаров В. С. Система показателей для оценки эффективности различных видов технологических инноваций // Друкеровский вестник. 2022. № 2. С. 245–252.
7. Комплексное развитие экономического пространства Арктической зоны Российской Федерации / А. В. Козлов и др. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2016. 315 с.
8. Научные основы модернизации промышленного развития Севера и Арктики России / науч. ред. В. А. Цукерман. Апатиты: КНЦ РАН, 2018. 224 с.
9. Chesbrough H. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston, MA: Harvard Business Press, 2003.
10. Romer P. Endogenous Technical Change // Journal of Political Economy. 1990. Vol. 98. No 5. Pp. 71–102.

***Р. Е. Жидов,**  
магистрант  
СГУ им. Питирима Сорокина  
**И. Е. Жидов,**  
магистрант  
СГУ им. Питирима Сорокина*

## **ОТКРЫТИЕ РЕСТОРАНА ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ В Г. КОРЯЖМА (АРХАНГЕЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ) В РАМКАХ ФРАНШИЗЫ «ДОДО ПИЦЦА» (ООО «ДОДО ФРАНЧАЙЗИНГ»)**

***Аннотация.** В статье рассматривается рынок общественного питания городского округа «Город Коряжма» (Архангельская область), основные аспекты инфраструктуры г. Коряжма, разрабатывается проект по открытию ресторана общественного питания в г. Коряжма в рамках франшизы «Додо Пицца» (ООО «Додо Франчайзинг»).*

***Ключевые слова:** рынок общественного питания, г. Коряжма, «Додо Пицца», ресторан, проект, управление проектом*

«Додо Пицца» – российская сеть ресторанов быстрого питания, специализирующаяся на пицце. По информации системы Dodo IS по состоянию на 1 июня 2021 г. только в России работает 657 пиццерий, данный бренд является сетью № 1 в Российской Федерации по количеству действующих ресторанов.

Собственная сеть пиццерий «Додо Пицца» находится под управлением ООО «Пицца Венчур», которая на 90,3 % принадлежит основателю данного бренда – Федору Овчинникову. Работа с франчайзи организована через компанию «Додо Франчайзинг», которой на 100 % владеет «Дипи глобал груп лимитед», зарегистрированная на Британских Виргинских Островах и принадлежащая Ф. Овчинникову на 69 %.

Франчайзи подписывают с «Пицца Венчур» договор коммерческой концессии, уплачивают паушальный взнос в размере 350 тыс. руб. (без НДС), роялти (3,5 % в первый год, 5 % со второго года) и комиссию за заказы, сделанные через единый колл-центр «Додо Пиццы». Новые франчайзи в обязательном порядке проходят 22-дневное обучение в головном офисе в Сыктывкаре, а разрешение на открытие пиццерии в выбранном месте получают только, попробовав силы в небольшом городе. Компания разрабатывает для франчайзи дизайн-проекты помещений, регламентирует закупку продуктов и помогает в обучении сотрудников. Контролем работы франчайзи занимается отдельная структура «Додо Контроллинг».

Теперь рассмотрим городской округ «Город Коряжма» в рамках обоснования целесообразности реализации проекта<sup>2</sup>. Коряжма – монопромышленный город, административный центр городского округа «Город Коряжма» (Архангельская область). Основу экономики города составляет градообразующее предприятие – филиал Группы «Илим». За годы своей деятельности комбинат стал одним из ведущих в стране предприятий лесопромышленного комплекса. АО «Группа "Илим"» реализует крупномасштабный инвестиционный проект в области освоения северных лесов общей стоимостью 8,6 млрд руб. В рамках проекта за два года построена самая современная в России бумагоделательная машина. После выхода на проектные мощности годовые объемы бумагоделательного комплекса составят 150 тыс. тонн офисной и офсетной бумаги и 90 тыс. тонн высококачественной матовой и глянцевого мелованной бумаги.

По состоянию на 1 января 2020 г. численность данного населенного пункта составляла 35,8 тыс. человек. Динамика среднемесячной начисленной заработной платы работников крупных и средних организаций города имеет тенденцию непрерывного роста. Среднемесячная заработная плата за 2019 г. представлена ниже.

---

<sup>2</sup> Проект — это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов (Полковников А. В., Дубовик М. Ф. Управление проектами. Полный курс МВА. М.: Олимп-Бизнес, 2021. 552 с.: ил.).

<i>Город</i>	<i>Средняя заработная плата в 2019 г., тыс. руб.</i>
Коряжма	47,5
Архангельск	52,4
Котлас	44,4
Новодвинск	45,1
Северодвинск	62,5

Теперь проведем анализ ниши общественного питания городского округа «Город Коряжма». В настоящее время в рамках глобальной цифровизации набирает обороты тенденция внешней среды в части перехода взаимодействия продавца и покупателя в онлайн-формат. На территории городского округа «Город Коряжма» сервисы «Яндекс.Еда» и «Delivery Club» не функционируют. Вместе с тем на данном рынке общественного питания отсутствуют сети международных компаний (McDonal's, Burger King, Domino's Pizza (и иные пиццерии, в том числе Додо Пицца) и другие), осуществляют деятельность незначительное количество локальных заведений (в основном суши-бары). Таким образом, данный сегмент рынка достаточно плохо развит ввиду слабой конкуренции, а также по причине сложности в оформлении онлайн-заказов (близкое к отсутствию данной возможности).

Для дополнительного анализа в рамках обоснования конкурентоспособности проекта рассмотрим рынок общественного питания г. Вельск (Архангельская область). Численность по состоянию на 1 января 2020 г. 22,2 тыс. человек. Выручка единственной пиццерии данного города, по данным «Додо Пиццы» за декабрь 2020 г., составляет 1264, 397 тыс. руб., средняя ежемесячная прибыль до налогообложения – 349 тыс. руб.

Рассмотрим идею проекта: обеспечение населения городского округа «Город Коряжма» доступными и качественными продуктами питания в соответствии высокими стандартами качества, содействие развитию взаимодействия продавца и покупателя в онлайн-формате в рамках данного населенного пункта, содействие культурному проведению досуга жителей данного городского округа в рамках «ламповой» атмосферы заведения.

Рассмотрим цели и задачи проекта. Цели: открыть ресторан общественного питания в г. Коряжма (Архангельская область) в рамках франшизы «Додо Пицца» (ООО «Додо Франчайзинг») для предоставления доступных и качественных продуктов питания в соответствии с высокими стандартами качества данной компании, в том числе в рамках онлайн- взаимодействия с покупателями; к концу 2024 г. увеличить общую долю заведения на существующем рынке общественного питания городского округа «Город Коряжма» – не менее 50 %; к кон-

цу 2024 г. выйти на уровень среднемесячной прибыли заведения – не менее 350 тыс. руб. (до налогообложения). Задачи: проведение мастер классов по приготовлению пиццы; обеспечение населения городского округа «Город Коряжма» доступными и качественными продуктами питания, в том числе в потребности «понятного» оформления онлайн-заказов через мобильное приложение «Додо Пиццы» (доступного для iOS / Android); создание «ламповой» Додо-атмосферы для культурного проведения досуга населения городского округа «Город Коряжма».

Проведем SWOT-анализ идеи проекта.

<i>Оценка</i>	<i>Внутренние факторы</i>	<i>Внешние факторы</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
	<b><i>S</i></b>	<b><i>O</i></b>
+	Авторитет бренда; разработанные корпоративные стандарты (которые зарекомендовали себя на протяжении продолжительного периода времени); содействие «Додо Пиццы» в открытии заведения: от дизайн-проекта до закупки продуктов; разработанная компанией автоматизация деятельности заведений (Dodo IS) – от кухни до расписания работы сотрудников (которых обучает компания); мобильное приложение «Додо Пицца» (доступное на iOS / Android); широкий ассортимент Додо-продукции в средне- и высокоценовом сегменте рынка общественного питания	Повышение платежеспособности населения городского округа «Город Коряжма»; закрытие заведений конкурентов; увеличение спроса на онлайн-заказы; относительно низкая стоимость недвижимости (в том числе аренда); ниша общественного питания на территории городского округа «Город Коряжма» практически не занята; снижение требований нормативно-правовых актов
	<b><i>W</i></b>	<b><i>T</i></b>
-	Роялти и комиссия за заказы; паушальный взнос; отсутствие продукции в низкоценовом сегменте рынка общественного	Падение располагаемого дохода населения; появление новых конкурентов, в том числе с онлайн-сервисами и более



		питания в рамках располагаемого дохода населения (в части Российской Федерации)	низкими ценами (по причине предложения товара более низкого качества); изменение потребности рынка; отсутствует возможность изменения ассортимента Додо-продукции
	<i><b>O</b></i>		<i><b>T</b></i>
<b>S</b>	Увеличение числа новых и постоянных клиентов (в том числе плавный переход в доминирующую позицию на рынке общественного питания городского округа «Город Коряжма»); охват рынков общественного питания соседних субъектов Российской Федерации; появление ресурсов для открытия иного направления в зависимости от трендов		Необходимо постоянно анализировать внешнюю и внутреннюю среду для занятия доминирующего положения на рынке общественного питания городского округа «Город Коряжма»
<b>W</b>	Таргетированная реклама заведения, в том числе особый акцент на социальные сети в части населения городского округа «Город Коряжма»; пиар открытия ресторана; проведение мастер-классов по приготовлению пиццы, в том числе в рамках франшизы «Додо Пицца» данная компания обучает персонал		Организация тренингов для персонала; обеспечение материальной мотивации; повышение квалификации персонала; отслеживание изменений в законодательстве; использование локальной программы лояльности, а именно предоставление промокодов на продукцию ресторана (в рамках данной франшизы это практикуется), в том числе «и тому подобное»

В этой связи на основании данного анализа, с учетом вышеобозначенного, можно утверждать, что указанная идея проекта целесообразна к реализации в рамках плохо развитого рынка общественного питания городского округа «Город Коряжма», так как в том числе бренд «Додо Пицца» знают все и ему доверяют вследствие высоких корпоративных стандартов, у обозреваемой территории есть перспективы развития и др. Риски (слабые стороны) незначительны, их можно нивелировать благодаря обозначенным в анализе мероприятиям.

Проведем анализ идеи проекта на предмет конкурентоспособности, используя критерии конкурентоспособности проекта, в том числе определим источники финансирования проекта.

<i>Критерии конкурентоспособности</i>	
<i>№ п/п</i>	<i>Наименование критерия</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
<b>1</b>	<b><i>Новизна и приоритетность проекта</i></b>
	<p>Новизна проекта (в отношении городского округа «Города Коряжмы») заключается в открытии в рамках франшизы ресторана международной компании «Додо Пицца», которая имеет колоссальный авторитет на рынке общественного питания и высокие стандарты качества. Вместе с тем ввиду отсутствия «Яндекс.Еда», «Delivery Club», а также плохой организованности доставок местных заведений на территории городского округа «Город Коряжма» реализация данного проекта позволит населению данного городского округа заказывать доступные и качественные продукты питания, в том числе через приложение «Додо Пицца», доступное на iOS / Android.</p> <p>Вместе с тем открытие ресторана с «ламповой» Додо-атмосферой будет служить местом культурного времяпровождения (деловые и обычные встречи; просто место отдыха и т. п.) для жителей. Для г. Коряжма это актуально, так как таких заведений крайне мало</p>
<b>2</b>	<b><i>Технико-технологическая осуществимость проекта</i></b>
	<p>Риски, связанные с возможными проблемами в рамках технико-технологической осуществимости проекта, отсутствуют. После определения необходимого помещения «Додо Пицца» все необходимые мероприятия, в том числе закупка оборудования, для реализации данного проекта отразит в проектно-сметной документации</p>
<b>3</b>	<b><i>Выбранная сфера деятельности</i></b>
	Сфера общественного питания
<b>4</b>	<b><i>Рыночная привлекательность проекта</i></b>
	<p>Франшиза «Додо Пицца» входит в топ-10 выгодных франшиз по версии Forbes; «люди всегда будут хотеть кушать»; относительно слабая конкуренция в нише общественного питания городского округа «Город Коряжма», в том числе неразвитость доставок еды; репутация компании «Додо Пиццы» (в том числе ежегодное увеличение прибыли и ресторанов данной фирмы) = доверие к бренду, высокие стандарты качества; содействие «Додо Пиццы» в открытии ресторана: от дизайн-проекта до закупки продуктов; разработанная компанией автоматизация деятельности заведений (благодаря Dodo IS) – от кухни до расписания работы сотрудников (которых обучает компания)</p>
<b>5</b>	<b><i>Наличие материально-технической базы</i></b>
	<p>После нахождения необходимого помещения «Додо Пицца» обеспечит всей материально-технической базой при открытии ресторана («Додо Пицца» сама разрабатывает проектно-сметную документацию и определяет необходимую материально-техническую базу (в том числе осуществляет закупку), которая будет включена в стоимость проекта)</p>
<b>6</b>	<b><i>Имеющиеся источники финансирования</i></b>
	Собственные средства, заемные средства (простой банковский кредит)
<b>7</b>	<b><i>Процент Вашего личного участия</i></b>
	Ориентировочно 50 %

<i>1</i>	<i>2</i>
<b>8</b>	<b><i>Масштаб проекта</i></b>
Краткосрочное: охват территории городского округа «Город Коряжма»; на средне- и долгосрочную перспективу – охват рынков общественного питания соседних субъектов Российской Федерации	
<b>9</b>	<b><i>Персонал с необходимым уровнем квалификации</i></b>
Дефицит сотрудников с необходимым уровнем квалификации в сфере общественного питания отсутствует, обучением персонала в рамках франчайзи займется «Додо Пицца».	
<b>10</b>	<b><i>Оценка темпов роста бизнеса</i></b>
Систематическое повышение и поддержание необходимого уровня квалификации персонала; увеличение числа новых и постоянных клиентов; регулярное увеличение доли присутствия ресторана на текущем рынке общественного питания городского округа «Город Коряжма»; увеличение прибыли	
<b>11</b>	<b><i>Предполагаемые основные конкуренты и Ваши преимущества</i></b>
Основные конкуренты: Терраса 2.0, «МакБургер», «Суши Маркет 29», «Доминик» (полноценные пиццерии на территории городского округа «Город Коряжма» отсутствуют). Авторитет бренда, ассортимент продукции («который проведен временем»), стандарты качества «Додо Пиццы», профессионализм сотрудников (обучением которого занимается «Додо Пицца»)	
<b>12</b>	<b><i>Ваша стратегия в бизнесе и перспективы развития предприятия</i></b>
Особый анализ за внутренней и внешней средой заведения для достижения поставленной идеи. Перспектива: охват рынков общественного питания соседних субъектов Российской Федерации	
<b>13</b>	<b><i>Степень риска инновационного бизнеса</i></b>
Систематическое падение реально располагаемого дохода населения; изменение потребности рынка; возможность появления серьезных конкурентов; постоянное увеличение стоимости необходимых ингредиентов и услуг логистики	
<b>14</b>	<b><i>Необходимость получения сертификатов и лицензий</i></b>
По идеологии «Додо Пиццы» продажа алкогольной продукции в заведениях данной компании не осуществляется, получение «барной лицензии» и других видов сертификатов и лицензий не требуется	
<b>15</b>	<b><i>Защищенность нового</i></b>
Не требуется	
<b>16</b>	<b><i>Наличие поддержки со стороны государственных органов</i></b>
В случае реализации данного проекта поддержка со стороны органов исполнительной власти отсутствует	

Вместе с тем в рамках реализации любого проекта немаловажную роль играет проектное управление<sup>3</sup>. Процессы управления проектами реализуются на протяжении всего жизненного цикла проекта посредством прямых и обратных связей между субъектами и объектами управления с помощью функций управления.

Процесс инициации – зарождение и продвижение проекта и его частей, а также подготовительная работа для последующего планирования и проектирования.

Функции проекта в рамках процесса инициации:

<i>Функции</i>	<i>Процесс инициации</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Управление рисками	1) тенденция ежегодного снижения располагаемого дохода граждан Российской Федерации, в том числе высокая волатильность курсов; 2) изменение потребностей рынка; 3) ужесточение требований нормативных правовых актов; 4) дальнейшее развитие политики «суверенного Интернета» в России (негативно скажется на использовании мобильного приложения «Додо Пицца», что является одним из главных преимуществ на рынке общественного питания городского округа «Город Коряжма»); 5) несоблюдение корпоративных стандартов Додо Пицца; 6) множественные вертикальные и горизонтальные перестановки в иерархии кадров; 7) неудобный выбор местоположения ресторана быстрого питания; 8) повышение цен на сырье; 9) недобросовестные поставщики; 10) некачественное сырье; 11) реакция конкурентов; 12) отказ в предоставлении аренды помещения или повышение стоимости аренды; 13) поломка оборудования и простои производства; 14) порча продуктов в связи с низким спросом, поломкой оборудования для хранения, неправильным хранением, ошибкой в планировании; 15) снижение репутации заведения среди целевой аудитории при ошибках управления или снижении качества услуг
Управление стейкхолдерами	1) орган местного самоуправления; 2) граждане, проживающие на территории муниципального образования городского округа «Город Коряжма»; 3) ООО «Додо Франчайзинг», в том числе ООО «Пицца Венчур»; 4) конкуренты, в том числе потенциальные; 5) Р. Е. и И. Е. Жидовы
Управление коммуникациями	Информация для оперативного, тактического и стратегического управления. Источники: средства массовой информации, «сарафанное радио», социальные сети и статистические данные Dodo IS (Dodo IS – информационная система «Додо Пицца», разработанная данной кампанией. К данному сервису можно подключиться с любого устройства, которое имеет подключение к сети

<sup>3</sup> Управление проектом включает совокупность процессов инициации, планирования, организации исполнения, контроля и завершения проекта (ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»).

1	2
	<p>«Интернет». Каждую минуту данная система генерирует новые данные: за сколько времени сотрудники готовят любой заказ, даже такие этапы, как: раскатка теста, начинение, время в печи, упаковка и доставка. Вместе с тем ведется учет всех продуктов, как только привозят продукты система вычитает из общего количества именно то количество ингредиентов, которое идет на конкретный продукт. На основе среднего расхода по каждому дню недели и делается план заготовок на день. Кроме того, в данной системе можно смотреть отзывы покупателей о любом заведении Додо Пицца, на основании которых формируется рейтинг ресторанов данной сети, а также выручка каждого заведения)</p>
<p>Управление качеством</p>	<p>Корпоративные стандарты Додо Пицца в рамках франшизы; необходимость получения сертификатов и лицензий отсутствует</p>
<p>Управление содержанием</p>	<p>В настоящее время в рамках глобальной цифровизации набирает обороты тенденция внешней среды в части перехода взаимодействия продавца и покупателя в онлайн-формат. На территории городского округа «Город Коряжма» сервисы «Яндекс.Еда» и «Delivery Club» не функционируют. Вместе с тем на данном рынке общественного питания отсутствуют сети международных компаний (McDonal's, Burger King, Domino's Pizza (и иные пиццерии, в том числе Додо Пицца) и др.), осуществляют деятельность незначительное количество локальных заведений (в основном суши-бары и т. п.). Таким образом, данный сегмент рынка достаточно плохо развит ввиду слабой конкуренции, а также по причине сложности в оформлении онлайн-заказов (близкое к отсутствию данной возможности).</p> <p><i>Цели проекта:</i> открыть ресторан общественного питания в г. Коряжма (Архангельская область) в рамках франшизы «Додо Пицца» (ООО «Додо Франчайзинг») для предоставления доступных и качественных продуктов питания в соответствии с высокими стандартами качества данной компании, в том числе в рамках онлайн-взаимодействия с покупателями; к концу 2024 г. увеличить общую долю заведения на существующем рынке общественного питания городского округа «Город Коряжма» – не менее 50 %; к концу 2024 г. выйти на уровень среднемесячной прибыли заведения – не менее 350 тыс. руб. (до налогообложения).</p> <p><i>Результаты проекта:</i> открытие ресторана общественного питания, в том числе ориентированного на доставку и прием онлайн-заказов, с высокими стандартами качества продукции и большим ассортиментом Додо-продукции; создание «ламповой» Додо-атмосферы для культурного проведения досуга населения городского округа «Город Коряжма»; упрощение процедуры взаимодействия продавца и покупателя в рамках онлайн-заказов в сфере общественного питания благодаря продуманному мобильному приложению «Додо Пицца», которое доступно для iOS / Android</p>

1	2							
	Наименование этапа	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.		
Управление сроками	регистрация юридического лица	+					6 февраля 2023 г. – 16 июня 2023 г.	
	поиск помещения, заключение договора аренды	+						
	дизайнерское оформление помещения		+	+				
	покупка и установка оборудования		+	+				
	получение разрешительной документации		+					
	поиск сотрудников	+	+	+-	+-	+-		
	обучение сотрудников		+	+	+-	+-		
	запуск рекламной кампании в местных средствах массовой информации, в том числе обход учебных заведений и предприятий «до двери»	+	+	+	+	+		
	церемония открытия, начало работы					+		
	Управление стоимостью	7 млн руб., в том числе паушальный взнос 350 тыс. руб. (+ НДС) и роялти в размере 3,5 % (+ НДС) в первый год за франшизу (второй и последующий – 5 % (+ НДС)). Вместе с тем в рамках франшизы проектно-сметную документацию разрабатывает ООО «Додо Франчайзинг», а также поиск поставщиков сырья и оборудования, обучение персонала (в Сыктывкаре + проезд, питание и проживание за счет данной организации), дизайнерское оформление арендуемого помещения и др.						

1	2
Управление персоналом	заказчик – Р. Е. Жидов; куратор проекта – И. Е. Жидов; менеджер проекта – ООО «Додо Франчайзинг» (в рамках условий франшизы); администратор проекта – ООО «Додо Франчайзинг» (в рамках условий франшизы)

Таким образом, с учетом вышеуказанного, проводя анализ данных Управления Федеральной службы государственной статистики по Архангельской области и Ненецкому автономному округу, администрации городского округа «Город Коряжма», а также иных материалов из сети «Интернет» о рынке общественного питания городского округа «Город Коряжма», установлено следующее:

1. Динамика среднемесячной начисленной заработной платы работников крупных и средних организаций города имеет тенденцию непрерывного роста.

2. Основу экономики города составляет градообразующее предприятие – филиал Группы «Илим», которое за годы своей деятельности стало одним из ведущих в стране предприятий лесопромышленного комплекса. АО «Группа "Илим"» реализует крупномасштабный инвестиционный проект в области освоения северных лесов общей стоимостью 8,6 млрд руб. В рамках проекта за два года построена самая современная в России бумагоделательная машина. После выхода на проектные мощности годовые объёмы бумагоделательного комплекса составят 150 тыс. тонн офисной и офсетной бумаги и 90 тыс. тонн высококачественной матовой и глянцевой мелованной бумаги.

В этой связи деятельность филиала Группы «Илим» положительно сказывается на инфраструктурном развитии города Коряжма и имеет долгосрочную перспективу. Данный момент положительно скажется на реализации проекта, открытии ресторана общественного питания в рамках франшизы «Додо Пицца».

3. На территории городского округа «Город Коряжма» сервисы «Яндекс.Еда» и «Delivery Club» не функционируют. Вместе с тем на данном рынке общественного питания отсутствуют сети международных компаний (McDonal's, Burger King, Domino's Pizza и другое), осуществляют деятельность незначительное количество локальных заведений (в большей степени суши-бары).

Таким образом, данный сегмент рынка достаточно плохо развит ввиду слабой конкуренции, а также по причине сложности в оформлении онлайн-заказов (близкое к отсутствию данной возможности). Данный фактор является весомым и благоприятно скажется на реализации проекта.

Вместе с тем в рамках проведения SWOT-анализа определены планируемые работы, которые позволят: использовать сильные стороны проекта для расширения его возможностей (SO); преодолеть слабые стороны проекта с помощью существующих возможностей (WO); использовать сильные стороны предприятия для избежания угроз (ST); преодолеть слабые стороны и избежать угроз (WT).

При рассмотрении идеи проекта на предмет конкурентоспособности с использованием критерий конкурентоспособности проекта, в том числе определения источников финансирования проекта, установлена конкурентоспособность проекта в части открытия ресторана общественного питания в рамках франшизы «Додо Пицца» на рынке общепита городского округа «Город Коряжма».

Дополнительно в рамках процесса инициации проекта проработаны следующие функции для обеспечения эффективного его старта: управление рисками, стейкхолдерами, коммуникациями, качеством, содержанием, сроками, стоимостью и персоналом.

Подводя итог, отметим, что идея проекта «Открытие ресторана общественного питания в г. Коряжма (Архангельская область) в рамках франшизы "Додо Пицца" (ООО "Додо Франчайзинг")» конкурентоспособна и его реализация целесообразна.

\* \* \*

1. Полковников А. В., Дубовик М. Ф. Управление проектами. Полный курс МВА. М.: Олимп-Бизнес, 2021. 552 с.: ил.

2. ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом».

3. Шихвердиев А. П. [и др.]. Современный стратегический анализ : учебное пособие [Электронный ресурс]. Сыктывкар: Изд-во СГУ им. Питирима Сорокина, 2016. 232 с. URL: <http://e-library.syktso.ru/megapro/Download/MObject/89/978-5-87661-391-2> (дата обращения: 21.03.2022).

*С. М. Зорина,*

*магистрант*

*СГУ им. Питирима Сорокина*

*Е. О. Некрасова,*

*магистрант*

*СГУ им. Питирима Сорокина*

*Л. В. Гудырева,*

*к. ф. н., доцент, руководитель издательского центра*

*СГУ им. Питирима Сорокина*

## **РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ГБУ РК «СШОР № 4»**

*Аннотация.* В статье рассматривается роль проектного управления в обеспечении конкурентоспособности предприятия, проводится стратегический анализ



ГБУ РК «СШОР № 4», разрабатывается проект по повышению конкурентоспособности предприятия.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, повышение конкурентоспособности, стратегический анализ, разработка проекта, проектное управление

Суть любого проекта заключается в какой-либо деятельности, направленной на создание уникальных продуктов, услуг или результатов, но для успеха проекта необходимо подробное и продуманное его управление, которое служит гарантией эффективной деятельности, нацеленной на достижение конечной цели.

Проектное управление – это управление, основанное на проектных технологиях, тесно взаимосвязанное с долгосрочным видением организации, отрасли, региона, осуществляемое посредством выполнения комплекса отобранных проектов с учетом их взаимозависимости, взаимодополняемости и синергичности [1].

Для обеспечения успешной конкурентоспособности предприятия немаловажную роль играет проектное управление. Развитие конкурентоспособности предприятия, ее постоянное повышение – одна из главных задач менеджмента. Решение данных проблем связано с методологией управления проектом или проектным управлением, которое позволяет использовать механизмы системы управления на всех этапах жизненного цикла предприятия. Проектное управление в рамках развития конкурентоспособности включает в себя совокупность принципов, методов, механизмов и форм управления процессами, связанными с разработкой и выведением на рынок конкурентоспособной продукции, услуг.

Управление проектом включает совокупность процессов инициации, планирования, организации исполнения, контроля и завершения проекта [2].

Государственное бюджетное учреждение Республики Коми «Спортивная школа олимпийского резерва № 4» – единственное в Республике Коми отделение, где обучают скоростному бегу на коньках.

Наиболее удобным и надежным инструментом для стратегического анализа ГБУ РК «СШОР № 4» является SWOT-анализ. SWOT-анализ используется для выявления сильных и слабых сторон учреждения, определяет возможности и угрозы со стороны внешних факторов. Это позволит скорректировать направления маркетинга и определить ключевые методы продвижения.

SWOT-анализ сформулирован в виде четырёхэлементной матрицы и представлен в табл. 1.

Таблица 1

#### SWOT-анализ

<i>Сильные стороны (S)</i>	<i>Слабые стороны (W)</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
1. Высокий уровень квалификации тренерского и спортивно- методического состава.	1. Финансовая зависимость учреждения от политико-экономических решений органов государственной власти.

<i>1</i>	<i>2</i>
2. Бесплатное обучение детей конькобежному спорту.	2. Низкая узнаваемость учреждения (плохая осведомленность населения).
3. Месторасположение в центре города.	3. Отсутствие рекламы и стимуляции спроса по профильному виду деятельности.
4. Наличие собственного стадиона.	4. Устаревшая материально-техническая база.
5. Результат профессиональной деятельности: участие и количество завоеванных медалей на международных, всероссийских и региональных соревнованиях	5. Несвоевременное и неполное обеспечение спортивным оборудованием, инвентарем и экипировкой.
	6. Узкий спектр предлагаемых дополнительных услуг
<b><i>Возможности (O)</i></b>	<b><i>Угрозы (T)</i></b>
1. Государственная поддержка развития спорта в стране. 2. Поддержка деятельности учреждения Министерством физической культуры и спорта Республики Коми. 3. Заинтересованность населения в здоровом образе жизни. 4. Строительство и передача в оперативное управление современных спортивных объектов по профильному виду спорта	1. Высокая конкуренция («Северная Олимпия», роллердром в ТРЦ «Июнь») 2. Отказ от поддержки со стороны государства. 3. Рост инфляции; снижение покупательской способности; обесценивание зарплат, стипендий и прочих субсидий. 4. Невостребованность услуг населением; снижение общего уровня predispositions к спорту детей и молодежи

В рамках SWOT-анализа были выявлены факторы внутренней и внешней среды предприятия, на основании которых была разработана стратегия и предложены наиболее эффективные инструменты продвижения спортшколы.

Результаты анализа представлены в табл. 2.

Таблица 2

### Матрица SWOT-анализа

	<b><i>Возможности (O)</i></b>	<b><i>Угрозы (T)</i></b>
<b><i>1</i></b>	<b><i>2</i></b>	<b><i>3</i></b>
<b>(S)</b> <b>С</b> <b>и</b> <b>л</b> <b>ь</b> <b>н</b> <b>ы</b> <b>е</b>	Как наиболее эффективно использовать позитивные внешние возможности с помощью своих сильных сторон? - Государственная поддержка в развитие спортшколы. - Заинтересованность целевых группы в разнообразии досуга в удобном месте в удобное время	Как с помощью своих сильных сторон я могу противостоять внешним опасностям? - Разработка и реализация программ, интересных для ЦА

1	2	3
(W) С л а б ы е	Как компенсировать проявление моих слабых сторон благодаря позитивным внешним возможностям? - Часть расходов возьмет на себя государство. Будет спрос на данный вид услуг со стороны населения	Как предотвратить, сконцентрировать или компенсировать негативные последствия сочетания слабых сторон с внешними опасностями? - Грамотно продуманная стратегия по внедрению платных услуг

В ходе стратегического анализа ГБУ РК «СШОР № 4» были выявлены ряд преимуществ: высокий уровень квалификации тренерского и спортивно-методического состава, месторасположение в центре города, наличие собственного стадиона, а также возможности: государственная поддержка развития спорта в стране, поддержка деятельности учреждения Министерством физической культуры и спорта Республики Коми, заинтересованность населения в здоровом образе жизни, строительство и передача в оперативное управление современных спортивных объектов по профильному виду спорта, которые с помощью проектного управления в обеспечении конкурентоспособности смогут дать конкурентные преимущества спортшколе № 4 по сравнению с ее главными конкурентами – крытый ледовый каток «Северная Олимпия» и крытый роллердром в ТРЦ «Июнь».

Но в то же время у спортшколы выявлены ряд проблем: низкая узнаваемость, финансовая зависимость, устаревшая материально-техническая база, а также основной угрозой предприятия является высокая конкуренция и низкая информированность населения.

На основе выявленных возможностей и угроз для увеличения конкурентоспособности ГБУ РК «СШОР № 4» необходимо разработать проект по повышению конкурентоспособности.

Идея проекта – разработка мероприятий и внедрение новых услуг для увеличения конкурентоспособности предприятия ГБУ РК «СШОР № 4», в т. ч. определение видов платных услуг и их технико-экономическое обоснование по внедрению в деятельность школы.

Цель проекта – повышение конкурентоспособности предприятия ГБУ РК «СШОР № 4».

Целевая группа – жители г. Сыктывкара, заинтересованные в здоровом образе жизни.

Задачи проекта:

- Повышение экономической эффективности деятельности ГБУ РК «СШОР №4».

- Создание условий для обучения катанию на коньках и роликовых коньках.
- Увеличение узнаваемости ГБУ РК «СШОР № 4» в г. Сыктывкара.
- Формирование культуры здорового и безопасного образа жизни, укрепление здоровья жителей г. Сыктывкара.

- Выявление, развитие и поддержка лиц, проявивших выдающиеся способности.

Ожидаемые результаты проекта:

- Постоянный доход от оказания платных услуг населению.
- Формирование основы здорового образа жизни у жителей г. Сыктывкара и их вовлечение в занятия спортом.
- Обеспечение качества, доступности и разнообразия услуг в деятельности спортивной школы.
- Укрепление материально-технической базы спортивным инвентарем.
- Внедрение цифровой платформы спортшколы в цифровую платформу Республики Коми и Российской Федерации.

Перед началом реализации проекта необходимо провести исследование перспективности и конкурентоспособности проекта по определенным критериям и сделать вывод о реализуемости проекта (см. табл. 3).

Также для оценки проекта необходимо провести SWOT-анализ проекта, который позволит учесть факторы, которые могут помочь или помешать его успеху (см. табл. 4). Проведение SWOT-анализа может помочь улучшить процесс планирования проекта, снизить риски проекта, а также повысить вероятность его успеха. Выявив сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, которые может представлять проект, можно снизить риски, связанные с задачами, и обеспечить прочную основу для всего проекта еще до его начала.

Матрица SWOT-анализа проекта представлена в табл. 5.

*Таблица 3*

#### **Анализ критериев конкурентоспособности проекта**

Новизна и приоритетность проекта	На данный момент в ГБУ РК «СШОР № 4» не проводится никаких мероприятий по повышению конкурентоспособности
Технико-технологическая осуществимость проекта	Для реализации проекта необходимо закупить новый инвентарь
Выбранная сфера деятельности	Смешанный
Рыночная привлекательность проекта	В конкурирующих организациях и в подобных организациях в других городах России на постоянной основе проводятся мероприятия по повышению конкурентоспособности, которые увеличивают постоянный приток клиентов

Наличие материально-технической базы	На данный момент спортшкола имеет относительно маленькую материально-техническую базу
Масштаб проекта	Проект будет реализован в г. Сыктывкаре в ГБУ РК «СШОР № 4», время реализации 2021–2022 гг.
Персонал с необходимым уровнем квалификации	На данный момент спортшкола имеет большую часть необходимого персонала
Имеющиеся источники финансирования	Проект зависит от поддержки Министерства физической культуры и спорта Республики Коми, бюджета Республики Коми и сторонних инвесторов
Предполагаемые конкуренты и преимущества	Основными конкурентами являются «Северная Олимпия» и роллердром в ТРЦ «Июнь». Преимуществом является расположение спортшколы и предоставление услуг в области конькобежного спорта
Стратегия в бизнесе и перспективы развития предприятия	Стратегия продвижения, направленная на информирование населения и внедрение платных услуг в деятельность спортшколы
Степень риска инновационного бизнеса	Отказ государства от поддержки. Режим самоизоляции, связанный с COVID-19. Проблемы с выделением бюджета на дополнительный персонал
Необходимость получения сертификатов и лицензий	Спортшкола имеет все необходимые лицензии
Наличие поддержки со стороны государственных органов	Поддержка со стороны Министерства физической культуры и спорта Республики Коми и Министерства физической культуры и спорта Российской Федерации

Таблица 4

### SWOT-анализ проекта

<i>Сильные стороны (S)</i>	<i>Слабые стороны (W)</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление новых направлений услуг в спортшколе.</li> <li>2. Удобное расположение.</li> <li>3. Наличие почти полного педагогического состава</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокий объем требуемых инвестиций.</li> <li>2. Отсутствие собственных источников финансирования</li> </ol>
<i>Возможности (O)</i>	<i>Угрозы (T)</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поддержка со стороны государства.</li> <li>2. Заинтересованность целевой группы.</li> <li>3. Цифровизация объектов спорта в Республике Коми</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие финансирования со стороны государства.</li> <li>2. Снижение платежеспособности населения.</li> <li>3. Высокая конкуренция.</li> <li>4. Невостребованность предлагаемых услуг населением.</li> <li>5. Сильные изменения погодных условий</li> </ol>

## Матрица SWOT-анализа

	<i>Возможности (O)</i>	<i>Угрозы (T)</i>
<b>(S)</b> С и л ь н ы е	<p>Как наиболее эффективно использовать позитивные внешние возможности с помощью своих сильных сторон?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Государственная поддержка спортивно-ориентированных проектов.</li> <li>- Заинтересованность целевой группы в разнообразии досуга в удобном месте в удобное время</li> </ul>	<p>Как с помощью своих сильных сторон я могу противостоять внешним опасностям?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка и реализация программ, интересных для целевой аудитории</li> </ul>
<b>(W)</b> С л а б ы е	<p>Как компенсировать проявление моих слабых сторон благодаря позитивным внешним возможностям?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Все расходы возьмет на себя государство. Будет спрос на данный вид услуг со стороны населения</li> </ul>	<p>Как предотвратить, сконцентрировать или компенсировать негативные последствия сочетания слабых сторон с внешними опасностями?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Грамотно продуманная стратегия по внедрению платных услуг</li> </ul>

Для спортшколы наиболее эффективными инструментами продвижения будут:

- создание и продвижение собственного сайта с параллельным ведением собственной группы в социальных сетях;
- размещение объявления в школах, государственных детских садах и других местах скопления целевой аудитории;
- расклейка объявлений в домах, территориально близких к учреждению (наиболее эффективна в этом случае реклама в лифтах);
- размещение информации в местных газетах – это может быть не только коммерческое объявление, но и целая статья, рассказывающая о школе, педагогах, методиках, результатах и т. д.;
- размещение информации на всевозможных тематических форумах города;
- проведение различных развлекательных мероприятий, активная социальная работа;
- предоставление дополнительных услуг: например, бесплатное пробное занятие или услуги второстепенной необходимости (установка кофейного аппарата, сдача оборудования в аренду);
- конкурс отзывов, который позволяет распространить информацию об учреждении, использование инструмента «сарафанное радио» в привлечение новых клиентов.

Процессы управления проектами реализуются на протяжении всего жизненного цикла проекта посредством прямых и обратных связей между субъектами и объектами управления с помощью функций управления.

Процесс инициации – зарождение и продвижение проекта и его частей, а также подготовительная работа для последующего планирования и проектирования.

Таблица 6

**Функции проекта в рамках процесса инициации**

<i>Функции</i>	<i>Процесс инициации</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Управление рисками	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отказ от поддержки и финансирования проекта Министерства физической культуры и спорта РК.</li> <li>2. Рост инфляции, снижение покупательской способности.</li> <li>3. Рост цен.</li> <li>4. Невостребованность услуг населением города. Снижение общего уровня предрасположенности к спорту детей и молодежи.</li> <li>5. Рост конкуренции в данной сфере</li> </ol>
Управление стейкхолдерами	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Министерство физической культуры и спорта РК .</li> <li>2. Сотрудники ГБУ РК «СШОР № 4».</li> <li>3. Жители г. Сыктывкара.</li> <li>4. Конкуренты: спортивная школа «Северная Олимпия», роллердром в ТРЦ «Июнь»</li> </ol>
Управление коммуникациями	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение требований к коммуникациям, базовой документации проекта, источников взаимодействия.</li> <li>2. Определение основных участников проекта.</li> <li>3. Разработка и обоснование стратегии управления коммуникациями, выбор коммуникационных технологий для управления проектом.</li> <li>4. Согласование и утверждение концепции</li> </ol>
Управление качеством	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приказ Министерства спорта РФ от 12 сентября 2013 г. № 730 «Об утверждении федеральных государственных требований к минимуму содержания, структуре, условиям реализации дополнительных предпрофессиональных программ в области физической культуры и спорта и к срокам обучения по этим программам».</li> <li>2. Приказ об утверждении федерального стандарта спортивной подготовки по виду спорта «конькобежный спорт».</li> <li>3. Лицензия на образовательную деятельность.</li> <li>4. Медицинская лицензия</li> </ol>
Управление содержанием	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сбор, обработка, обобщение, анализ данных по ГБУ РК «СШОР № 4».</li> <li>2. Описание содержания проекта.</li> <li>3. Определение целей и задач проекта.</li> </ol>

1	2
	4. Нормативное регулирование проекта. 5. Разработка устава проекта
Управление сроками	1. Определение сроков внедрения платных услуг в ГУБ РК «СШОР № 4». 2. Разработка и утверждение укрупненного календарного плана реализации проекта. 3. Назначение ответственного лица, ответственного за соблюдение сроков
Управление стоимостью	1. Проведение экономического анализа проекта. 2. Определение предварительной стоимости затрат на реализацию проекта, источников финансирования. 3. Разработка плана финансирования проекта. 4. Разработка бюджета проекта
Управление персоналом	1. Оценка квалификации имеющегося персонала ГБУ РК «СШОР № 4». 2. Определение потребностей в необходимом персонале для реализации проекта. 3. Назначение команды проекта

Диаграмма Ганта, обычно используемая в управлении проектами, является одной из самых популярных и полезных способов отображения действий (задач или событий) в зависимости от времени. Слева от диаграммы находится список действий, а сверху – подходящая шкала времени. Каждое действие представлено полосой; положение и длина полосы отражает дату начала, продолжительность и дату окончания действия. Это позволяет сразу увидеть:

- какие есть различные виды деятельности;
- когда каждое действие начинается и заканчивается;
- как долго должно длиться каждое действие;
- где деятельность пересекается с другими видами деятельности и насколько;
- дату начала и окончания всего проекта.

Таким образом, диаграмма Ганта показывает, что нужно сделать (действия) и когда (график). Диаграмма Ганта по реализации проекта представлена на рис 1.

Проблемы конкурентоспособности предприятия имеют не текущий, тактический, а долговременный, стратегический характер. Разработка стратегии конкурентоспособности предполагает позиционирование предприятия в конкурентной среде, понимание маркетинговых целей всеми сотрудниками.

Для достижения конкурентных преимуществ предприятиям необходимо расставить приоритеты и выработать стратегию, которая будет соответствовать



тенденциям развития рыночной ситуации и будет направлена на реализацию сильных сторон деятельности. Стратегия также должна обеспечивать конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе.

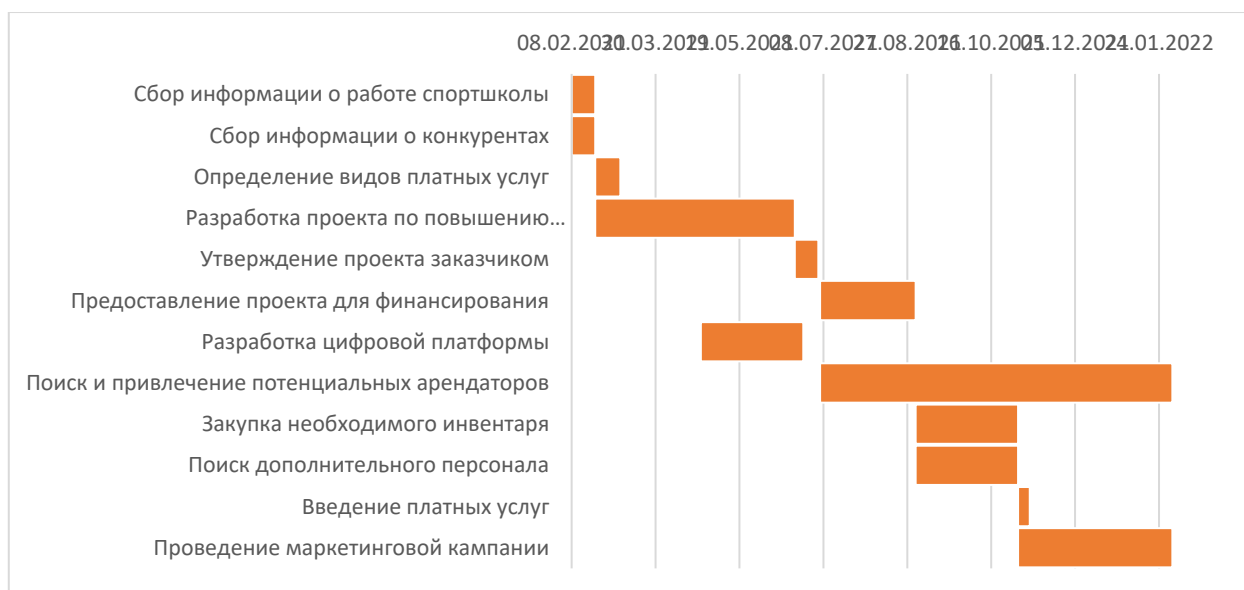


Рис. 1. Диаграмма Ганта

\*\*\*

1. Бакланова Ю. О. Эволюция подхода к проектному управлению инновациями: инициатива, проект, программа, портфель // Современные технологии управления. 2013. № 3 (15). С. 46–54.

2. Шихвердиев А. П. Проектное управление : монография. Сыктывкар: Изд-во СГУ им. Питирима Сорокина, 2019. 162 с.

**М. А. Зырянова,**

м. н. с.

ИСЭ и ЭПС ФИЦ Коми НЦ УрО РАН

## УХУДШЕНИЕ ДЕМОГРАФИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ В УСЛОВИЯХ COVID-19: РАНЖИРОВАНИЕ СЕВЕРНЫХ РЕГИОНОВ РОССИИ

**Аннотация.** В статье методом ранжирования оценивается динамика ряда социально-демографических показателей за годы пандемии в северных регионах России. Цель исследования – выявить регионы, в которых в наименьшей и наибольшей степени «пострадала» демографическая ситуация в период ухудшения эпидемиологической обстановки. При ранжировании регионов анализируется изменение общего коэффициента рождаемости, общего коэффициента смертности, ожидаемой продолжитель-

ности жизни в 2021 г. по сравнению с 2019 г.; величина естественной убыли (прироста) за 2020–2021 гг.; уровень летальности от Covid-19 на 20 апреля 2022 г.

**Ключевые слова:** рождаемость, естественная убыль, смертность, коронавирус Covid-19, летальность от Covid-19, северные регионы России

**Введение.** В январе 2020 г. по всему миру и в России началась пандемия коронавируса, что вызвало рост заболеваемости и ухудшение состояния здоровья значительной численности населения, привело к избыточной смертности и спровоцировало всплеск смертности от других заболеваний вследствие «перетягивания» внимания медицины на Covid-19. Пандемия 2020–2021 гг. нанесла значительный урон мировой и национальным экономикам, ввергнув экономику России снова в состояние рецессии. Обвал мирового фондового рынка, кризис почти всех отраслей экономики, особенно контактосемких, снижение международного взаимодействия и уровня потребительского спроса внутри страны, падение производства, сокращение рабочих мест, ухудшение качества жизни населения – вот только некоторые негативные экономические последствия распространения новой вирусной инфекции. Поэтому целью статьи стало ранжирование северных регионов России в зависимости от степени ухудшения ряда демографических показателей, для оценки того, какие из них в наибольшей степени пострадали в демографическом плане в условиях развернувшегося с начала 2020 г. эпидемиологического кризиса.

**Изученность вопроса.** Описанию изменения протекания демографических процессов в условиях Covid-19 в России и ее регионах, оценке уровня смертности от этого заболевания посвящены труды П. В. Дружинина и Е. В. Молчановой [2], С. Ф. Иванова [3], А. В. Кашепова [4], М. А. Положихиной [8], Л. А. Поповой, Е. Н. Зориной, Н. Н. Суховеевко [9], А. В. Смирнова [11].

Связь между событиями высокой смертности и будущими моделями рождаемости хорошо известна науке. Предыдущая академическая литература показала, что «такие разнообразные явления с высокой смертностью, как голод, землетрясения, волны тепла и болезни, очень предсказуемо влияют на сокращение рождаемости через девять месяцев» [12]. Множество научных работ посвящено проблеме существенного снижения рождаемости в России во время пандемии, в частности, к ним можно отнести труды И. Н. Кульковой [5], В. К. Левашова, Г. В. Осипова, С. В. Рязанцева и Т. К. Ростовской [1], Н. А. Муравьевой и К. И. Плесовской [6], Я. Н. Павлова [7] и др.

**Методы.** В работе будет использован метод ранжирования, который представляет из себя «распределение однородных совокупностей, в частности регионов, в определенном (строгом) порядке при сравнении их между собой по какому-либо признаку и в конкретном временном отрезке. Иначе говоря, это расста-

новка элементов системы по рангу (месту), при этом каждому из них придается порядковый номер в соответствии со значением относительной важности признака [10].

В данной работе ранжирование северных регионов России будет производиться относительно изменения социально-демографических показателей – общего коэффициента смертности (ОКС), общего коэффициента рождаемости (ОКР), ожидаемой продолжительности жизни при рождении (ОПЖ), путем сравнения их уровня, наблюдающегося в 2021 г. (второго года распространения пандемии) и в 2019 г. (т. е. до наступления коронавируса). Также ранжирование регионов будет произведено по уровню летальности от Covid-19, зафиксированном на 20.04.2022. Пятый показатель – уровень естественного прироста / убыли населения, будет оцениваться для ранжирования регионов в целом за два года – 2020 г. и 2021 г.

Из анализа будет исключен такой северный регион, как Республика Тыва, ввиду своей специфичности: несмотря на множество социально-экономических проблем, в этой республике рождаемость остается высокой, прежде всего в связи с высокой долей проживающего коренного этноса: в 2010 г. тувинцы составляли 82,0 % от населения со средним числом родившихся 2 028 на 1000 женщин, что намного больше, чем у русского населения (16,3 % от всего населения) – 1 668 родившихся на 1000 женщин<sup>4</sup>. Архангельская область будет взята без учета Ненецкого АО, так как данные по нему анализируются отдельно. Так как в анализ включено всего 12 регионов, то порядковый номер будет присвоен в зависимости от темпа прироста показателя, где 1-е место свидетельствует о наилучшей ситуации, а 12-е – о наиболее негативной динамике. Далее баллы по всем пяти показателям суммируются и даются выводы о наиболее сильном ухудшении демографической ситуации там, где сумма рейтингов максимальна.

Данные демографической и экономической статистики взяты из ЕМИСС (федеральной службы государственной статистики)<sup>5</sup>, сайта «Естественное движение населения в разрезе субъектов РФ»<sup>6</sup>, статистического сборника «Регионы

---

<sup>4</sup> Всероссийская перепись населения 2010. Т. 10. Рождаемость. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/perepis2010/croc/perepis\\_itogi1612.htm](https://www.gks.ru/free_doc/new_site/perepis2010/croc/perepis_itogi1612.htm) (дата обращения: 21.03.2022)

<sup>5</sup> ЕМИСС. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/> (дата обращения: 21.03.2022)

<sup>6</sup> Естественное движение населения в разрезе субъектов Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2021\\_edn12.htm](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2021_edn12.htm) (дата обращения: 21.03.2022).

России: социально-экономические показатели»<sup>7</sup> и информации по летальности по Covid-19<sup>8</sup>.

**Результаты.** В 2021 г. по сравнению с 2019 г. общий коэффициент рождаемости возрос на 0,8 % в Ямало-Ненецком АО (с 12,6 до 12,7 ‰), в Чукотском АО он остался без изменений (10,5 ‰). В остальных регионах за пандемию произошло сокращение ОКР и наибольшим оно было в Республике Коми: на 7,3 % (с 9,6 ‰ до 8,9 ‰), Мурманской области – на 7,8 % (с 9,0 ‰ до 8,3 ‰), Архангельской области – на 10,2 % (с 8,8 ‰ до 7,9 ‰). На 2021 г. самая высокая рождаемость на Севере России в Ханты-Мансийском и Ненецком, Ямало-Ненецком автономных округах, Республике Саха (Якутия), которую формируют более высокие (относительно русского населения) репродуктивные стандарты коренного населения, более молодая структура населения и более высокие относительно других регионов Севера показатели экономики за счет превалирования добывающих отраслей в ее структуре. Самый низкий общий коэффициент рождаемости на 2021 г. в Республике Карелия (8,5 ‰), Мурманской (8,3 ‰) и Архангельской (7,9 ‰) областях.

Таблица 1

**Динамика ОКР, ОКС, ОПЖ в 2021 г. по сравнению с 2019 г., естественный прироста / убыль 2020, 2021 гг., летальность от Covid-19**

Регион	ОКР, ‰		ОКС, ‰		ОПЖ, лет		естественный прирост / убыль, ‰		летальность от Covid-19 на 20 апреля 2022 года, %
	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2020	2021	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Республика Карелия	8,9	8,5	14,2	20,6	71,5	67,3	-8,0	-12,1	1,31
Республика Коми	9,6	8,9	12,0	16,1	71,3	68,3	-4,1	-7,2	2,54
Архангельская область без НАО	8,8	7,9	13,2	17,9	72,3	69,6	-6,6	-10,0	1,05
Ненецкий АО	13,3	12,5	8,6	12,0	73,2	69,4	3,3	0,5	2,09
Мурманская область	9,0	8,3	11,4	15,8	71,8	68,3	-4,6	-7,5	2,90

<sup>7</sup> Регионы России: социально-экономические показатели : ст. сб. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 21.03.2022)

<sup>8</sup> Статистика развития пандемии коронавируса Covid-19 в России и ее регионах [Электронный ресурс]. URL: <https://coronavirus-monitor.info/country/russia/> (дата обращения: 21.03.2022)

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ханты-Мансийский АО	12,4	11,7	6,0	8,5	75,0	72,0	4,7	3,2	2,07
Ямало-Ненецкий АО	12,6	12,7	4,7	6,3	74,2	71,7	7,0	6,4	1,23
Республика Саха (Якутия)	13,2	12,5	7,8	10,8	73,0	70,0	4,1	1,7	1,67
Камчатский край	10,5	9,9	11,0	14,4	70,6	68,1	-2,3	-4,5	2,02
Магаданская обл.	9,1	8,6	11,6	15	69,7	67,4	-3,1	-6,4	2,37
Сахалинская обл.	11,9	11,2	12,5	15,7	70,3	68,4	-2,1	-4,5	1,40
Чукотский АО	10,5	10,5	9,1	10,9	68,1	64,9	0,3	-0,4	1,25

В регионах, где этническая компонента вносит важный вклад в высокую рождаемость, более молодое население, присутствует доминирование добывающего сектора в экономике, в 2021 г. по сравнению с 2019 г. наблюдался прирост численности населения, к таким регионам относятся: Ненецкий, Ханты-Мансийский, Ямало-Ненецкий автономные округа, Республика Саха (Якутия). Максимальное сокращение общей численности населения зафиксировано в Мурманской области и Республике Коми.

В тех регионах Севера России, где наблюдался естественный прирост, за годы пандемии он замедлился, а в тех из них, где наблюдалась естественная убыль населения, она достигла критических размеров, не наблюдавшихся ранее с 1990-х гг., а в некоторых из регионов она стала беспрецедентной для советского и новейшего времени. За два года пандемии естественный прирост сохранился в Ненецком АО (3,3 ‰ в 2020 г. и 0,5 ‰ в 2021 г.), Республике Саха (Якутия) (4,1 ‰ и 1,7 ‰), Ханты-Мансийском АО (4,7 ‰ и 3,2 ‰) и Ямало-Ненецком АО (7,0 ‰ и 6,4 ‰). Естественная убыль была наиболее значимых размеров, что, несомненно, является тревожащим фактом, в Республике Коми (4,1 ‰ и 7,2 ‰), Мурманской области (4,6 ‰ и 7,5 ‰), Архангельской области (6,6 ‰ и 10,0 ‰) и в особенности – в Республике Карелия (8,0 ‰ и 12,1 ‰).

Общий коэффициент смертности в 2021 г. по сравнению с 2019 г. существенно возрос во всех северных регионах России, и прирост этот был беспрецедентным для мирного времени. Наименьший уровень прироста ОКС за годы пандемии наблюдается в Сахалинской области (25,6 ‰) и Чукотском АО (19,8 ‰). Наибольшее увеличение смертности коснулось Ненецкого АО с 8,6 ‰ до 12,0 ‰ (на 39,5 ‰), Ханты-Мансийского АО с 6,0 ‰ до 8,5 ‰ (на 41,7 ‰),

Республики Карелия с 14,2 % до 20,6 % (на 45,1 %). На 2021 г. более низкий уровень смертности наблюдается в более молодых по возрастной структуре регионах с относительно высокой рождаемостью – Ямало-Ненецком АО (6,3 %) и Ханты-Мансийском АО (8,5 %). В 2021 г. наиболее высоким уровнем смертности характеризуются: Республика Коми – 16,1 %, Архангельская область – 17,9 % и особенно Республика Карелия – 20,6 %.

Ожидаемая продолжительность жизни при рождении – «показатель, который характеризует число лет, которое в среднем предстояло бы прожить одному человеку из некоторого гипотетического поколения при условии, что на протяжении всей жизни этого поколения уровень смертности в каждом возрасте останется таким, как в год, для которого вычислен показатель»<sup>9</sup>. Данный показатель за годы пандемии сократился во всех северных регионах, как и в целом по России (на 3,3 года с 73,34 до 70,06 лет). Меньшее всего ОПЖ сократилась в Камчатском крае (на 2,48 года с 70,57 до 68,09 лет), Ямало-Ненецком АО (на 2,25 года с 74,18 до 71,70 лет), в Магаданской области (на 1,86 года с 69,66 лет до 67,41 лет). Сокращение было максимальным в Республике Коми (3,46 лет с 71,30 до 68,32 года), Чукотском АО (на 3,8 года с 68,09 до 64,87 лет) и самое значительное увеличение – в Республике Карелия (на 4,15 лет с 71,46 до 67,31 года). ОПЖ в 2021 г. достигает самых высоких значений в Ханты-Мансийском АО (72,01 года) и в Ямало-Ненецком АО (71,70 лет), наименьший данный показатель в Чукотском АО – 64,87 лет.

Коронавирус Covid-19 – новое, быстро передающееся воздушно-капельным путем инфекционное заболевание. Большая доля населения им уже переболела, к сожалению, регистрируются и летальные случаи, особенно среди пожилых людей. К северным регионам, в которых наиболее высок коэффициент летальности по Covid-19, относятся: Магаданская область (2,37 %), Республика Коми (2,54 %), Мурманская область (2,90 %). В целом по России этот показатель составляет 2,07 %<sup>10</sup>.

В табл. 2 представлены результаты проведенного исследования, которые позволили дать интегральную оценку социально-демографических событий в северных регионах России для выделения наиболее проблемных регионов с целью повышения внимания к ним на государственном уровне и уровне негосударственных общественных объединений для формирования совокупных решений для предотвращения дальнейшего усугубления демографической ситуации.

<sup>9</sup> Росстат: Федеральный орган государственной статистики. Методика расчета показателя «Ожидаемая продолжительность жизни при рождении» за отчетный период (прошедший год) [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/ETZqN72Y/MET010002.pdf> (дата обращения: 21.03.2022)

<sup>10</sup> Статистика распространения коронавируса [Электронный ресурс]. URL: <https://coronavirus-monitor.info/country/russia/> (дата обращения: 21.03.2022)

Таблица 2

**Ранжирование регионов Севера России в зависимости от динамики ОКР, ОКС, ОПЖ в 2021 г. по сравнению с 2019 г., естественного прироста / убыли за 2020-2021 гг., летальности от Covid-19 на 20.04.2022\***

<i>Регион</i>	<i>ОКР</i>	<i>ОКС</i>	<i>ОПЖ</i>	<i>Естественный прирост / убыль 2020–2021 гг.</i>	<i>Летальность от Covid-19</i>	<i>Общая сумма баллов</i>	<i>Место в итоговом рейтинге</i>
Республика Карелия	3	12	12	12	4	43	<b>10</b>
Республика Коми	10	6	10	9	11	46	<b>11</b>
Архангельская область без НАО	12	7	7	11	1	38	<b>8</b>
Ненецкий АО	9	10	6	4	9	38	<b>9</b>
Мурманская область	11	9	5	10	12	47	<b>12</b>
Ханты-Мансийский АО	6	11	4	2	8	31	<b>7</b>
Ямало-Ненецкий АО	1	5	2	1	2	11	<b>1</b>
Республика Саха (Якутия)	4	8	8	3	6	29	<b>5</b>
Камчатский край	7	4	3	7	7	28	<b>4</b>
Магаданская обл.	5	3	1	8	10	27	<b>3</b>
Сахалинская обл.	8	2	9	6	5	30	<b>6</b>
Чукотский АО	2	1	11	5	3	22	<b>2</b>

\*- рассчитано автором.

Ранжирование регионов в зависимости от изменения социально-демографических показателей в условиях Covid-19 позволило выявить ухудшение ситуации абсолютно во всех северных регионах России. В меньшей степени пострадал в условиях коронавируса Ямало-Ненецкий АО. Интересно, что и летальность по Covid-19 в нем одна из самых низких (2-е место). На 2-м месте по более оптимистичной относительно других регионов динамике – Чукотский АО, хотя показатель ожидаемой продолжительности жизни в нем сократился весьма существенно (11-е место в рейтинге).

Перейдем к перечислению регионов Севера России, в которых по рассмотренным индикаторам в условиях пандемии был наибольший демографический ущерб. К ним относится Ненецкий АО (9-е место в рейтинге), где особенно высоки рост смертности, снижение рождаемости, летальность от Covid-19. На 10-м месте по негативной социально-демографической динамике в период эпидемиологического кризиса находится Республика Карелия, где самый высокий прирост в уровне смертности, в сокращении ожидаемой продолжительности жизни, в величине естественной убыли за два года (2020–2021 гг.). На 11-м месте – Республика Коми, где наблюдается одно из самых существенных сокращений рождаемости (10-е место в рейтинге), сокращение ОПЖ (10-е место), рост естественной убыли (9-е место), высокая летальность от Covid-19 (11-е место). На 12-м месте – Мурманская область, где все четыре рассмотренных индикатора находятся от 9 до 12 позиции в рейтинге, лишь только немногим лучше, чем в ряде регионов состоит ситуация с сокращением ожидаемой продолжительности жизни (5 из 12 место в рейтинге).

Таким образом, в работе произведено ранжирование северных регионов России по степени ухудшения демографической ситуации в последние годы. Отрицательная динамика выбранных показателей зафиксирована почти у абсолютного числа выбранных социально-демографических индикаторов во всех рассмотренных регионах Севера. Самыми проблемными, набравшими максимум баллов в рейтинге, оказались: Ненецкий АО, Республика Карелия, Республика Коми, Мурманская область. Эти регионы испытали наибольший демографический ущерб во время пандемии. Необходимо взять на особый учет ситуацию в этих регионах для реагирования на масштабный демографический урон. Важно выработать стратегию сокращения новых рисков усугубления ситуации, также надо провести обмен опытом с регионами с менее негативной динамикой в пандемию, нужно выявить регулируемые и нерегулируемые факторы, влияющие на формирование негативной демографической динамики и использовать регулируемые механизмы для улучшения ситуации. В целом ухудшение многих демографических показателей в России и ее северных регионах началось на несколько лет раньше пандемии, однако она дополнительно и существенным образом усугубила этот процесс. Будем же учитывать, что и внутренние, а теперь и внешние политические обстоятельства, а также создавшаяся эпидемиологическая напряженность теперь в едином тандеме будут влиять на протекание демографических процессов.

\*\*\*

1. Вызовы пандемии и стратегическая повестка дня для общества и государства: социально-политическое положение и демографическая ситуация в 2021 году : [моно-



графия] / В. К. Левашов [и др.]; отв. ред. В. К. Левашов, Г. В. Осипов, С. В. Рязанцев, Т. К. Ростовская. М.: ФНИСЦ РАН, 2021. 558 с. DOI: 10.19181/monogr.978-5-89697-384-3.2021.

2. Дружинин В. П., Молчанова Е. В. Первая и вторая волны пандемии Covid-19 в российских регионах: сравнение изменения уровня смертности // Журнал Сибирского федерального университета. Гуманитарные науки. 2021. № 14 (7). С. 1028–1038. DOI: 10.17516/1997–1370–0782.

3. Иванов С. Ф. Смертность от Covid-19 на фоне других всплесков смертности XX века // Демографическое обозрение. 2020. Т. 7. № 2. С. 143–151. DOI: <https://doi.org/10.17323/demreview.v7i2.11141>.

4. Кашепов А. В. Избыточная смертность населения в 2020–2021 гг. // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 5. С. 200–207. DOI: 10.17513/vaael.1706.

5. Кулькова И. А. Влияние пандемии коронавируса на демографические процессы в России // Журнал «Human Progress». 2020. Т. 6. Вып. 1, январь-март [Электронный ресурс]. URL: [http://progress-human.com/images/2020/Том6\\_1/Kulkova.pdf](http://progress-human.com/images/2020/Том6_1/Kulkova.pdf), свободный. DOI: 10.34709/IM.161.5 (дата обращения: 21.03.2022)

6. Муравьева Н. А., Плесовская К. И. Демографический и пандемический кризисы, их взаимосвязь и последствия в России и за рубежом // Глобальные и региональные воздействия в системе современных обществ : сб. науч. трудов. Иркутск: Изд-во Иркутского государственного ун-та, 2021. С. 382–385.

7. Павлов Я. Н. Проблемы демографии на общегосударственном уровне // Вестник Северо-Восточного федерального университета им. М. К. Аммосова. Серия: Медицинские науки. 2021. №4 (25). С. 62–66. DOI: 10.25587/SVFU.2021.25.4.009.

8. Положихина М. А. Смертность в период пандемии COVID-19 и направления снижения риска: предварительные итоги 2020 г. // Экономические и социальные проблемы России. 2021. № 2. С. 50–73. DOI: 10.31249/espr/2021.02.03.

9. Попова Л. А., Зорина Е. Н., Суховеенко Н. Н. Особенности уровня и структуры смертности по причинам в Республике Коми // Проблемы развития территории. 2021. Т. 25. № 4. С. 63–80. DOI: 10.15838/ptd.2021.4.114.4.

10. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 6-е изд. перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2010.

11. Смирнов А. В. Влияние пандемии на демографические процессы в Российской Арктике // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2021. Т. 14. № 6. С. 258–274. DOI: 10.15838/esc.2021.6.78.15.

12. Herteliu C., Richmond P., B.M. Roehner. Deciphering the fluctuations of high frequency birth rates. Physica A: Statistical Mechanics and its Applications, vol. 509, 1 November, 2018, pp. 1046–1061. DOI: 10.1016/j.physa.2018.06.057.

*Работа выполнена по теме НИР «Человеческие ресурсы северных регионов России: потенциал развития или ограничение экономического роста» (№ государственного учета 122012700169-9, 2022-2024 гг.).*

**С. В. Измайлович,**

*к. э. н., доцент*

*Полоцкий государственный университет*

**Т. И. Лебедева,**

*магистрант*

*Полоцкий государственный университет*

## **РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОТХОДОВ ДЕРЕВООБРАБОТКИ В УСЛОВИЯХ ЗЕЛЁНОЙ И ЦИРКУЛЯРНОЙ ЭКОНОМИКИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

***Аннотация.** В данной статье рассмотрен вариант рациональной утилизации отходов лесного сектора промышленности. Перспективно и экономически целесообразно направление утилизации данных отходов в рамках концепции циркулярной экономики в качестве сырья для производства топливных брикетов. Создание таких технологических линий на малых предприятиях позволит получить дополнительную прибыль и создать «зеленые» рабочие места.*

***Ключевые слова:** «зеленая» экономика, циркулярная экономика, отходы деревообработки, топливные брикеты*

Лесные ресурсы – одно из важнейших национальных богатств Республики Беларусь. Леса и лесные ресурсы имеют большое значение для устойчивого социально-экономического развития страны, обеспечения ее экономической, энергетической, экологической и продовольственной безопасности. Общие запасы древесины составляют 1,86 млрд м<sup>3</sup>. Всего лесным фондом занято около 40 % площади государства. На душу населения приходится 0,89 га площадей лесов, что значительно превышает соответствующие показатели большинства стран Западной и Восточной Европы [4; 8].

Республика Беларусь в 2016 г. присоединилась к Парижскому соглашению по климату. Оно направлено на поддержку экологической целостности, развитие возобновляемых источников энергии, «зеленой» экономики, передачу высокоэффективных технологий, смягчение последствий изменения климата и адаптацию к ним.

Основные направления развития лесного хозяйства республики определены стратегическим планом развития, целью которого является повышение ресурсного потенциала лесов и обеспечение устойчивого, экономически эффективного, экологически ответственного и социально ориентированного лесопользования с учетом климатических изменений и интересов «зеленой» экономики [6].

При анализе научной литературы по проблематике «зеленой» экономики нами было выяснено, что «зеленая» экономика рассматривается с разных пози-

ций. Выделяют несколько основных подходов, вокруг которых идет формирование ее методологической основы как науки [3, с. 68–70]: научный, хозяйственный, культурный, идеологический и эволюционный.

Циркулярная экономика представляет собой одно из направлений «зеленой» экономики, основанное на замкнутых циклах с многократным использованием ресурсов, высокой степенью переработки отходов, с перспективой полного сокращения отходов производства [2, с. 2316].

Концепция циркулярной экономики выступает практической основой реализации «зеленой» экономики и предлагает бизнес-процессы для обеспечения более экологичного ресурсопользования через достижение целей устойчивого развития общества.

Мы придерживаемся основных постулатов, сильных сторон и возможностей идеологического, хозяйственного и эволюционного подходов по отношению к одной из основных сфер «зеленой» и циркулярной экономики – применению отходов для обеспечения экологической безопасности окружающей среды.

Несмотря на развитие и внедрение «зеленых» технологий в области ресурсопользования, во всем мире лесная промышленность характеризуется высоким уровнем отходов производства, образующихся при лесозаготовке, а также последующей деревообработке и производстве пиломатериалов. По различным оценкам, из 100 % леса на корню полезный выход продукции деревообработки составляет от 30 до 60 %.

Стратегическая цель государственной политики в сфере обращения с отходами заключается в максимальном уменьшении объемов образования отходов во всех секторах экономики, предотвращении их вредного воздействия на окружающую среду и здоровье граждан, наиболее полном вовлечении отходов в хозяйственный оборот в качестве вторичного сырья [6].

Известно, что древесное сырье для энергетических нужд является возобновляемым сырьем и оказывает положительный баланс с точки зрения сокращения выбросов загрязняющих веществ в атмосферу – по сравнению с каменным углем количество выбросов оксидов серы, азота, летучей золы во много раз ниже, а выбросы углекислого газа считаются равными нулю [5, с. 25].

С учетом возрастающей роли использования возобновляемых источников энергии и, в первую очередь, древесного топлива актуальной задачей является вовлечение в сферу производства топливных материалов неликвидной древесины, а также отходов деревообработки.

В последнее время динамично реализуется производство брикетов и пеллет из древесных отходов. Брикеты и пеллеты, представляющие собой прессованное низкокачественное древесное сырье, характеризуются высокой калорийностью, компактностью, экологичностью и транспортабельностью. Они эффек-

тивно применяются как в бытовых, так и промышленных целях, в том числе для тепловых станций, успешно конкурируя с каменным углем [5, с. 26]. Наиболее часто в качестве сырья для производства топливных брикетов и пеллет служат древесные опилки, стружка и кора. Такой тип отходов, как опилки, на предприятиях используется в очень малом объеме, не более 30 % от общего количества, а наибольшая их часть вывозится на свалки для перегнивания либо сжигается в отвалах [1, с. 21]. Наиболее актуальна эта проблема для предприятий, обрабатывающих небольшое количество древесины.

В настоящее время предлагается большое количество технологий для производства топливных брикетов и пеллет. Топливные брикеты («евродрова») рассматриваются нами как наиболее перспективный вид древесного биотоплива как для внутреннего рынка, так и в качестве экспортной продукции. Это связано с тем, что при переходе с традиционного топлива (каменный уголь, дрова) не требуется замены котлов в домашних хозяйствах, а в промышленных котельных могут использоваться те же устройства для автоматической подачи топлива, что невозможно при использовании пеллет. Кроме того, при переходе на использование биотоплива не только снижаются выбросы загрязняющих веществ в атмосферу, но и остатки от горения, которые в случае применения древесного биотоплива могут применяться в качестве удобрения, а также увеличивается срок службы оборудования ввиду более низкой температуры горения топливных брикетов по сравнению с каменным углем.

Внедрение технологий брикетирования возможно для малых лесообрабатывающих предприятий с объемом переработки от 12 м<sup>3</sup> древесины за смену. Это позволит производить около 750 т топливных брикетов в год и создать минимум шесть рабочих мест, что благоприятно скажется на экологии и экономике региона.

Относительно невысокая стоимость оборудования по производству топливных брикетов, а также входящие в пакет услуг обучение производственного персонала и пуско-наладка оборудования делают внедрение технологии финансово доступным для небольших предприятий, а срок окупаемости составляет порядка одного года.

Организация производства топливных брикетов в первую очередь позволит забрать невостребованный ресурс – низкокачественные объемы древесины и отходы производства, а также обеспечить полный замкнутый цикл переработки, т. е. сделать безотходное производство и исключить затраты, связанные с утилизацией отходов. Кроме того, внедрение нового производства на предприятиях позволит получить дополнительную прибыль за счет реализации продукции с более высокой добавленной стоимостью и повысить уровень занятости благодаря созданию дополнительных рабочих мест.

\*\*\*

1. Апанасюк А. В. Современные подходы к проблеме использования древесных отходов // Сборник материалов 73-й студенческой научно-технической конференции / сост. И. А. Басалай; под общ. ред. И. А. Басалай. Минск: БНТУ, 2017. С. 16–24.
2. Гурьева М. А. Теоретические основы концепта циркулярной экономики // Экономические отношения. 2019. Т. 9. № 3. С. 2311–2336.
3. Каминов А. А., Ануфриев В. П. Методологические подходы к исследованию «зеленой» экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 11А. С. 61–74.
4. Министерство лесного хозяйства Республики Беларусь. URL: <https://www.mlh.by/our-main-activites/forestry/forests/> (дата обращения: 13.10.2021).
5. Михайличенко Т. А., Алшынбаев С. Д. Оценка возможности замены ископаемого топлива на pellets из древесных отходов (биотопливо) в условиях Кемеровской области // Вестник СибГИУ. 2019. № 3 (29). С. 25–28.
6. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года: активы. URL: <http://www.economy.gov.by/uploads/files/NSUR2030/Natsionalnaja-strategija-ustojchivogo-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-Respubliki-Belarus-na-period-do-2030-goda.pdf> (дата обращения: 25.08.2021).
7. Об утверждении концепции энергетической безопасности Республики Беларусь : постановление Совета министров Республики Беларусь от 23 декабря 2015 г. № 1084.
8. Природные активы. URL: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/makroekonomika-i-okruzhayushchaya-sreda/okruzhayushchaya-sreda/pokazateli-zelenogo-rosta/prirodnye-aktivy/> (дата обращения: 03.09.2021).

*Л. И. Ильина,  
д. э. н., профессор  
СГУ им. Питирима Сорокина  
Е. А. Бадюкина,  
к. э. н., профессор  
СГУ им. Питирима Сорокина*

## **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ЭКОСИСТЕМ В СФЕРЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

*Аннотация.* Совершенствование формирования экосистем в России, направленное на развитие инноваций в сфере предпринимательства, требует изучения их значимости для экономики и проведения сравнительного анализа достигнутых результатов их деятельности с использованием цифровых технологий. Задачами исследования являются оценка особенностей формирования и выявление проблем функционирования экосистем в России. Исследование проведено с использованием общеэкономических

*методов анализа и синтеза. Авторами в условиях нестабильной политической и экономической ситуации, углубляющегося финансового кризиса и санкционного давления на Россию рекомендованы направления развития отечественных экосистем на основе мер государственного регулирования.*

**Ключевые слова:** *цифровизация, инновации, экосистема, платформа, рынок, риск, регулирование*

## **Введение**

На современном этапе развития технологий создается принципиально новый тип экономики – цифровой, основной составляющей которого становятся цифровые платформы и экосистемы. Так, «в рейтинге стран по степени проникновения Интернета в 2020 г. Россия занимала 27-е место из 46. Цифровая экономика растет в 2,5 раза быстрее мирового ВВП. Рост ВВП России до 2030 г. будет более чем на 50 % связан с цифровизацией» [5]. Актуальность формирования экосистем в сфере предпринимательства обусловлена тем, что они могут расширять возможности роста бизнеса (организации новых рабочих мест, расширения спроса и снижения издержек, роста прибыльности) путем создания удобных сервисов для поставщиков и потребителей товаров и услуг.

В настоящее время «в мире существует две страны, где национальные экосистемы уже совместно занимают 30 % мирового рынка электронной коммерции. На долю США и Китая приходится 75 % патентов, связанных с блокчейном, 50 % рынка интернета вещей, 75 % рынка облачных вычислений. В большинстве других стран, в том числе в Европейском союзе, национальные экосистемы не сформировались и на их рынках доминируют в основном экосистемы из США и Китая. Россия может стать третьей страной с масштабными национальными экосистемами» [3]. Однако следует отметить, что цифровые экосистемы в России находятся на ранней стадии развития. Их дальнейшее становление в стране требует выработки единообразного подхода к понятию экосистемы, выявления особенностей их формирования и правового регулирования, оценки рисков и возможностей дальнейшего роста.

## **Основные результаты исследования**

Исследование показывает, что до сих пор в научных и практических публикациях, посвященных экосистемам, отсутствует единообразный подход к данному понятию. Так, Банком России дано следующее понятие: «экосистема – это построенная на основе данных о клиентах совокупность сервисов, позволяющих пользователям в рамках единого процесса получать широкий спектр продуктов и услуг» [8]. Зарубежными авторами считается, что цифровые экосистемы – это «взаимодействующие организации, которые подключены к цифровым сетям,

имеют модульную архитектуру и не управляются иерархическими структурами» [11], или экосистема – это «самоорганизующаяся, масштабируемая и устойчивая система, состоящая из разнородных цифровых единиц и их взаимодействий, тем самым увеличивающая общую пользу и открывающая возможности по обмену информацией, внутренней кооперации и инновациям» [12].

В совместном докладе Московской школы управления «Сколково» и МТС **экосистема** трактуется как «стратегия, при которой независимые в операционной деятельности, действующие на свой риск бизнес-единицы создают совместную ценность для потребителей, используя общие правила, инструменты и знания» [10].

В российской «Концепции общего регулирования деятельности групп компаний, развивающих различные цифровые сервисы на базе одной экосистемы» цифровая экосистема определяется как «клиентоцентричная бизнес-модель, объединяющая две и более группы продуктов, услуг, информации (собственного производства и / или других игроков) для удовлетворения конечных потребностей клиентов (безопасность, жилье, развлечения и т. д.)» [3].

На взгляд авторов, в определениях цифровой экосистемы, данных в российских источниках, упор сделан на клиента, пользователя и удовлетворение его потребностей, что свидетельствует о большем соответствии ее сущности, целям формирования таких систем и возможностям их регулирования.

Необходимость использования цифровизации для роста экономики при снижении темпов роста производительности труда стала реализовываться в Европе в конце 1990-х гг. «В 2001 г. Европейская комиссия запустила инициативу Go Digital, которая должна была помочь малым и средним предприятиям использовать интернет-технологии в качестве бизнес-инструмента. Тогда же европейский исследователь Франческо Начира и его коллеги описали цифровые бизнес-экосистемы как явление» [4].

В современном мире глобальными цифровыми экосистемами являются такие корпорации, как Alibaba, Google, Amazon, Apple, Facebook, Microsoft и Tencent, с развитой цифровой инфраструктурой, технологией распределенного программного обеспечения с транспортированием требуемых услуг и информации по интернет-каналам. Пик развития экосистем приходится на Китай. «Экосистемы в США и Китае, Германии обладают существенными финансовыми и технологическими ресурсами, располагают необходимой клиентской базой, что обеспечивает им успешное функционирование на международных рынках. К примеру, такие компании, как Amazon (Германия) – Alibaba (Китай), в своих стратегиях прогнозируют «выход на иностранные рынки и завоевание глобальных потребителей» [3].

По оценке экспертов Школы управления СКОЛКОВО, в России сейчас функционируют четыре крупные экосистемы, которые конкурируют друг с другом по множеству направлений — «Сбер», «Яндекс», МТС и VK (до переименования — Mail.ru Group) [6]. ЦБ РФ к основным цифровым экосистемам в России относит шесть крупных компаний, основные показатели деятельности которых, представлены в таблице.

Таблица

**Показатели функционирования цифровых экосистем в РФ в 2020–2021 гг. \***

Корпорации – цифровые экосистемы	Выручка, млрд руб.			Количество серверов, ед.	Число он-лайн-пользователей в месяц, млн чел.
	2020 г.	2021 г.	2021 г. к 2020, %		
«Сбер» – всего	1327	1800	135,4		
т. ч. нефинансовый сектор	71,4	193,8	271,4	более 60	96
«Яндекс»	218	356	163,3	87	40
VK (Mail.ru Group)	25,4	27,9	109,8	более 30	88
«Тинькофф банк» – всего	195,8	273,9	139,9	более 20	14,8
МТС – всего	494,9	534,1	107,9	более 100	46
ВТБ – всего	531,7	586,1	110,2	более 20	10,1

\*составлено авторами на основе источников библиографического списка.

Из данных табл. 1 видно, что показатели выручки экосистем растут за счет увеличения количества серверов и онлайн-клиентов. «Сбер» стал трансформироваться в экосистему в 2017 г. [6]. Как показывает анализ, несмотря на имеющиеся финансовые возможности роста и широкую клиентскую базу, затраты на экосистему пока не окупаются. Так, убыток от деятельности экосистемы в 2021 г. составил 19,2 млрд руб. и увеличился по сравнению с 2020 г. в 2,5 раза [1].

**Компания «МТС»** создает продуктовую экосистему на основе телекоммуникационного бизнеса с искусственным интеллектом. В МТС IT-сервисы создаются на базе единой платформы для организаций малого и среднего предпринимательства, индивидуальных предпринимателей и самозанятых граждан. В перспективе компания планирует увеличить количество сервисов в основном за счет облачных. Количество экосистемных клиентов МТС, пользующихся несколькими цифровыми продуктами — достигло 8,8 млн на конец четвертого квартала 2021 г., увеличившись на 40 % в годовом исчислении. Показатель среднего количества продуктов экосистемы, приходящихся на одного клиента, увеличился с 1,31 в 2020 до 1,43 в 2021 г. [2].



Экосистемой Mail.ru Group (VK) делается акцент на развитие интернет-портала – платформы с развитой структурой полезных ресурсов, онлайн-игры и социальные сети. Экосистема Mail.ru Group (VK) насчитывает более 30 сервисов (без игр), которыми пользуется более 88 млн чел. Активно развивают свои экосистемы такие корпоративные структуры, как «Тинькофф банк», МТС, ВТБ, «Ростелеком», Альфа-банк, создавая коммуникационные системы для передачи текстовых и голосовых сообщений с максимальным числом сервисов. Пока их деятельность не ограничивается рыночной ситуацией и государством, кроме антимонопольной службы.

Следует сказать, что российские экосистемы, в том числе «Яндекс» и «Сбер», пока далеки от совершенства и находятся в поиске оптимальной модели функционирования. То есть, иначе говоря, цифровые рынки в России только начинают развиваться. В стране в 2019 г. «в обороте розничной торговли на долю электронной коммерции приходилось всего 6 %, тогда как в Китае – 28 %, США – 15 %». Вместе с тем востребованными на рынке электронной коммерции считаются такие компании, как Wildberries, Ozon, занимающие в нем соответственно 17 и 8 % [3].

К особенностям формирования экосистем / платформ в России следует отнести:

1. Создание экосистем как кредитными организациями, так и IT-компаниями путем разработки собственных сервисов или создания партнерств. Следует отметить, что способ создания экосистем путем разработки сервисов является более затратным и рискованным на предмет их невостребованности рынком. Второй подход на основе создания партнерств позволяет экономить на развитии непрофильных направлений и быстро создать рыночное предложение, но требует больших усилий, чтобы вписаться в систему.

2. Объединение на одной цифровой платформе технологических продуктов и оказание различных видов услуг (к примеру, компаний, встраивающих в свою продуктовую линейку электронной коммерции, или организация социальных сетей, оказание финансовых и телекоммуникационных услуг).

Главной проблемой развития российских экосистем является то, что в современных условиях они будут замкнуты на внутренний рынок. С уходом с российского рынка ряда иностранных крупных игроков, таких как Google, Apple, Siemens, перед российскими экосистемами при исключении усиления мер государственного регулирования открываются большие перспективы.

Раньше, до 2022 г., Концепция регулирования цифровых экосистем была ориентирована на повышение конкурентоспособности российских компаний с международными экосистемами и платформами на российском рынке, включая оказание различных видов господдержки. С кардинальным изменением ситуа-

ции на рынке меры поддержания конкурентоспособности национальных цифровых платформ и экосистем пока не будут востребованы.

Правовое регулирование цифровых платформ и экосистем осуществляется в основном общими законодательными актами и нормативно-правовыми документами, отсутствуют специальные законы, регулирующие их формирование и дальнейшее развитие. Не уточнены риски, связанные с распространением экосистем, включая недобросовестную конкуренцию. К примеру, «в Китае, в 2019 г. был принят закон об электронной коммерции, направленный на защиту персональных данных и прав покупателей, борьбу с контрафактной продукцией, фейковыми отзывами и прочее». [3].

Как показала практика, применение жестких мер регулирования в зарубежных странах привело к существенным потерям компаний. «Например, китайская Tencent (владелец WeChat) потеряла больше \$60 млрд рыночной стоимости» при ограничении регулятором объемов роста бизнеса [7]. В связи с этим Банком России рекомендуется система превентивных мер по регулированию возможных рисков с обеспечением равных возможностей для роста компаний.

### **Заключение**

Направления развития национальных экосистем определяются существующими проблемами в области правового регулирования, стимулирования дальнейшего роста, минимизации рисков. К первоочередным мерам следует отнести разработку:

- законодательных актов для обеспечения «на рынке качественной конкуренции» между крупными экосистемами, цифровыми платформами и «поставщиками товаров и услуг и дальнейшего развития национальных экосистем и платформ» [3];

- стимулирующих мер по формированию на основе цифровых сервисов цифровых платформ и организации на их основе «рынка экосистем» [9];

- форм статистической отчетности и аналитического инструментария (например, по форме табл. 1) для оценки «силы сетевых эффектов, потенциала экономии на масштабе» и «информационных асимметрий растущих экосистем» на финансовом рынке [8];

- методических рекомендаций по формированию единого «профиля клиента», включающих информацию о продажах и покупках в экосистеме для формирования адресных предложений по приобретению нужных товаров и услуг» [9].

Разработанный Банком России комплекс мер, включающих «развитие конкурентоспособности национальных платформ и экосистем; контроль за изменением доли экосистемы, доминирующей на рынке; защиту интересов неаффилированных с экосистемой поставщиков; обеспечение информационной безопасно-

сти и противодействия мошенничеству; недопустимость использования внутренних учетных единиц экосистемы в качестве средств платежа, накопления и заимствований; введение режима благоприятствования для инфраструктурных решений регулятора» [8], а также предложения, сформулированные авторами по регулированию национальных цифровых экосистем в России в новых экономических реалиях, будут способствовать их более эффективному функционированию и дальнейшему развитию в условиях поддержания качественной конкуренции при минимизации возможных рисков.

\*\*\*

1. Группа «Сбер» отчиталась по результатам 2021 года. URL: <https://journal.open-broker.ru/novosti/sber-otchitalas-po-rezultatam-2021-goda> (дата обращения: 10.05.2022).

2. За год количество экосистемных клиентов МТС выросло на 40 %. URL: <https://telesputnik.ru/materials/money/news/za-god-kolichestvo-ekosistemnykh-klientov-mts-vyroslo-na-40/> (дата обращения: 10.05.2022).

3. Концепция общего регулирования деятельности групп компаний, развивающих различные цифровые сервисы на базе одной «экосистемы». URL: <https://economy.gov.ru> (дата обращения: 11.05.2022).

4. Куда направляются экосистемы. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2021/02/23/858980-ekosistemi> (дата обращения: 11.05.2022).

5. Цифровая экономика России: оценка и стратегии развития регионов. URL: <https://itforum.admhmao.ru/2022/> (дата обращения: 11.05.2022).

6. Число экосистем в России будет расти. URL: [https://yandex.ru/news/story/ENksperty\\_Skolково\\_sravnil\\_ehkosistemy\\_Sbera\\_MTS\\_YAndeksa\\_i\\_VK--6950e98f6e3212bf098512d50dbf116c](https://yandex.ru/news/story/ENksperty_Skolково_sravnil_ehkosistemy_Sbera_MTS_YAndeksa_i_VK--6950e98f6e3212bf098512d50dbf116c) (дата обращения: 12.05.2022).

7. Что такое бизнес-экосистемы и зачем они нужны. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087e5899a7947ed35fdbbf3> (дата обращения: 11.05.2022).

8. Экосистемы: подходы к регулированию. Доклад для общественных консультаций Банка России, Москва, 2021 г. URL: <https://cbr.ru/> (дата обращения: 13.05.2022).

9. Экосистемы в России. Регулировать, зачем развивать. URL: <https://plusworld.ru/journal/2021/plus-3-2021/ekosistemy-v-rossii-regulirovat-zachem-razvivat/> (дата обращения: 12.05.2022).

10. Эксперты назвали компании с признаками экосистем. URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10960377> (дата обращения: 13.05.2022).

11. Li W., Badr Y., Biennier F. Digital Ecosystems: Challenges and Prospects // International Conference of Management of Emergent Digital EcoSystems. 2012. Pp. 117–122.

12. Jacobides M. Designing Digital Ecosystems. In Jacobides M. et.al. Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy, Briefing Paper, World Economic Forum. 2019.

**Л. И. Ильина,**  
д. э. н., профессор  
СГУ им. Питирима Сорокина  
**О. А. Рыженкова,**  
аспирант

*Казанский кооперативный институт (филиал) АНОО ВО ЦС РФ «Российский университет кооперации» (ККИ (филиал) «РУК»)*

## **РАЗВИТИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ КООПЕРАТИВНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕСПУБЛИКЕ КОМИ**

***Аннотация.** Развитие кооперативного предпринимательства на инновационной основе в условиях Севера требует соответствующего обеспечения его организаций объектами материально-технической базы. Задачами исследования является оценка состояния материально-технической базы, источников ее воспроизводства и проблем обновления в кооперативных организациях региона. В процессе исследования использованы общелогические и общенаучные методы познания, а также специальные методы экономического и финансового анализа. Авторами в условиях углубляющегося экономического и финансового кризисов обоснованы направления расширения материально-технической базы в кооперативном предпринимательстве Республики Коми.*

***Ключевые слова:** материально-техническая база, объекты, отрасли торговли, промышленность, проект, инновации*

### **Введение**

В современном мире, характеризующемся нестабильной политической и экономической обстановкой, на предпринимательскую деятельность субъектов оказывают существенное влияние как фундаментальные (организация производства, применяемые технологии, создаваемые товарные запасы, спрос на продукцию), так и финансовые факторы (рост инфляции, изменение валютных курсов, спроса и предложения на рынках, их взаимодействие). В создавшихся условиях особая роль отводится кооперативной форме хозяйствования, позволяющей существенно снизить цену на продукцию за счет исключения финансовых спекуляций, снижения накладных и других расходов. «Объединяя граждан, субъекты малого и крупного бизнеса, потребительские кооперативы и их союзы существенно снижают стоимость продукции, а также риски хозяйственной деятельности участников предпринимательской деятельности» [4]. Осуществление различных ее видов позволяет использовать механизмы потребительской кооперации для реализации любых проектов, в частности и инновационных для развития материально-технической базы, уровень развития которой нельзя признать

достаточным. В связи с этим возникает необходимость проведения анализа и оценки состояния кооперативных объектов собственности для осуществления многоотраслевой деятельности и возможностей ее воспроизводства на инновационной основе.

### Основные результаты исследования

Как показали результаты исследования, за годы проведения рыночных реформ материально-техническая база кооперативного предпринимательства в России и Республике Коми в результате коммерциализации отрасли и акционирования кооперативной собственности сократилась в десятки раз. Вследствие таких необдуманных действий удельный вес оборота кооперативной торговли в розничном обороте Республики Коми постоянно снижался. Так, в 1998 г. по сравнению с 1990 г. он сократился на 14 % и составил 2,1 % [3].

Об изменениях в состоянии материально-технической базы (МТБ) кооперативного предпринимательства можно судить по данным табл. 1.

*Таблица 1*

#### Состояние материально-технической базы кооперативного предпринимательства в Республике Коми в 1990–2021 гг.

Объекты МТБ по отраслям	Годы						2020 г. к 1990, %	2021 г. к 2020, %
	1990	1999	2010	2016	2020	2021		
Розничная торговля	1100	470	243	219	170	161	15,4	94,7
Общественное питание	299	39	26	24	13	12	4,3	92,3
Хлебопекарни	108	58	42	37	20	21	18,5	105
Цехи (прод. товаров)	21	5	34	44	30	28	142,8	93,3
Товарные склады	48	19	32	23	15	16	31,5	106,6

Составлено авторами по [2; 3].

Из данных табл. 1 следует, что наибольшие темпы сокращения объектов материально-технической базы во всех отраслях кооперативного предпринимательства (кроме цехов по производству пищевой продукции) наблюдались с 1990 по 1999 г. К примеру, число действующих магазинов в розничной торговле за исследуемый период снизилось на 84,6 %, предприятий общественного питания – на 95,7 %, количество хлебопекарен – на 81,5 %, товарных складов – на 69,5 %. В последующие годы количество объектов материально-технической базы в кооперативных организациях региона продолжало сокращаться, что сказывалось на объемах и результатах деятельности организаций. Так, темпы роста

оборота розничной торговли и общественного питания в 2021 г. по сравнению с 2020 г. составили соответственно 97,6 и 99,6 %. В 2020 г. убыток от финансово-хозяйственной деятельности составил 2,2 млн руб.

Выявленные тенденции по сокращению объектов материально-технической базы в кооперативных организациях вызывают необходимость оценки сложившихся инвестиционных затрат на их обновление. Динамика инвестиций в расширение объектов за два последних года приведена в табл. 2.

Таблица 2

**Инвестиции в обновление материально-технической базы кооперативного предпринимательства в Республике Коми в 2020–2021 гг.**

Показатели	Объем инвестиций по отраслям деятельности, тыс. руб.									
	Торговля		Общепит		Промышленность		Транспорт		Всего по отраслям	
	Годы									
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Инвестиции в основной капитал, в т. ч.	8,0	9,3	0,1	0,3	2,7	1,9	16,0	2,2	26,8	15,4
Строительно-монтажные работы	6,8	3,0			1,2	1,2			7,9	4,2
Машины и оборудование	1,2	6,3	0,1	0,3	1,5	0,7	16,0	2,2	18,9	11,2

Составлено авторами по [2].

Анализ данных табл. 2 показывает, что инвестиции в основной капитал в 2021 г. по сравнению с 2020 г. снизились на 42,5 %, в том числе в строительно-монтажные работы – на 53,2 %. Основная их доля в 2020 г. направлялась в развитие автопарка, приобретение машин и оборудования (59,7 %), в розничную торговлю (29,8%). В промышленности было использовано 10 %. В 2021 г. 60,4 % инвестиций было вложено в розничную торговлю. Имело место снижение инвестиций в промышленность и в приобретение транспорта. Следует отметить, что за исследуемый период не вкладывались средства в заготовительную деятельность и бытовое обслуживание.

Следует отметить, что за исследуемый период основным источником финансирования инвестиционной деятельности в кооперативном предпринимательстве являлись собственные средства, объем которых в 2021 г. по сравнению с 2020 г. снизился на 8,9 % в пользу привлеченных, что видно из табл. 3.

Таблица 3

**Инвестиции по источникам финансирования в кооперативном предпринимательстве Республики Коми в 2020–2021 гг., тыс. руб.**

Показатели	2020 г.		2021 г.		2021 г. к 2020, %	
	Сумма	Доля	Сумма	Доля	Сумма	Доля
Инвестиции – всего, в т. ч.	26855	100	15359	100	57,2	
за счет собственных средств	25199	93,8	13045,6	84,9	51,8	-8,9
привлеченных, из них	1656	6,2	2313,4	15,1	139,7	8,9
бюджетные средства	916	3,4	2313,4	15,1	252,5	11,7

Составлено авторами по [2].

Увеличение доли привлеченных средств в 2021 г. произошло за счет выделения субсидий:

- на компенсацию части затрат на производство и реализацию хлеба и хлебобулочных изделий в размере 0,5 млн руб.;

- реализацию мероприятий в рамках проекта «Народный бюджет» – 0,9 млн руб.,

- на участие в реализации соглашения о социально-экономическом партнерстве между АО «Монди Сыктывкарский ЛПК» и Правительством РК – 0,5 млн руб.

Вместе с тем следует отметить, что размер средств, выделяемых кооперативным организациям в рамках государственной поддержки, с каждым годом снижается и не связан с выделением средств на воспроизводство объектов материально-технической базы. Так, в 2021 г. объем господдержки кооперативным организациям за период с 2014 по 2021 г. сократился с 14,2 до 7,5 млн руб., или 47,2 %. Для сравнения: в годы советской власти значительное количество объектов кооперативной собственности создавалось за счет государственных средств и на долевом участии с государством.

Отмеченный принцип долевого участия, называемый в настоящее время государственно-частным партнерством, может быть использован при реализации инвестиционных проектов в кооперативном предпринимательстве. Расчеты показывают, что использование ГЧП-соглашений по возведению объектов производственной и социальной инфраструктуры для бюджета выгоднее государственного заказа на 6,9 %.

### Заключение

Деятельность потребительских кооперативов зависит от влияния различных факторов, оказывающих влияние на увеличение расходов, связанных с ростом

объемов продаж, производства пищевой продукции, строительного-монтажных работ, оказываемых социально-бытовых услуг. «Коэффициенты удорожания стоимости строительного-монтажных работ при строительстве производственных, торговых объектов и объектов социальной сферы, составляющие от 1,4 до 3 и более, обуславливают недостаточные темпы воспроизводственных процессов, не способствуют расширению материально-технической базы потребительской кооперации» [3].

Как показал SWOT-анализ, слабыми внутренними сторонами и внешними угрозами для развития кооперативного предпринимательства являются [3]:

- высокий износ основных фондов;
- неразвитость производственной и социальной инфраструктуры;
- неразвитая материально-техническая база;
- недостаток финансовых ресурсов для инвестиций;
- сокращение направлений государственной поддержки организаций потребительской кооперации;
- высокие кредитные ставки;
- неоптимальность действующих систем налогообложения.

Для активизации инвестиционной деятельности и привлечения дополнительных инвестиционных источников по расширению материально-технической базы кооперативного предпринимательства органам государственной власти следует рекомендовать:

- упростить условия оказания грантовой поддержки кооперативным организациям на возведение объектов розничной торговли, общественного питания и производственной деятельности;
- выделять субсидии из республиканского бюджета на строительство и реконструкцию кооперативных объектов по закупочной деятельности и оказанию социальных услуг;
- включать в программы развития малого и среднего предпринимательства в Республике Коми потребительские кооперативы по примеру Курской области для получения компенсаций по затратам на приобретение автотранспорта для решения проблем логистики и обеспечения «жителей малочисленных сел необходимыми товарами» [1];
- осуществлять кооперативным организациям как субъектам малого и среднего предпринимательства компенсацию расходов на приобретение оборудования (до 15 млн руб., но не более 50 % расходов на оборудование, приобретаемое в рамках реализации инвестиционного проекта);
- заключать трёхсторонние кредитные соглашения, по которым публичный орган власти выступает в качестве третьей стороны такого соглашения и является



ся гарантом возврата кредитных ресурсов, привлекаемых для реализации инвестиционных и инновационных проектов;

- в рамках установления льгот по налогообложению, по примеру других регионов, практиковать кооперативным организациям снижение ставки по налогу на прибыль (по производственной деятельности и оказанию социальных услуг) до 13,5 % в части сумм, подлежащих зачислению в республиканский бюджет РК в зависимости от объема инвестиций.

В заключение необходимо констатировать, что предлагаемые рекомендации авторов по укреплению материальной базы кооперативных организаций должны осуществляться в рамках реализации инновационных проектов, реализуемых в системе Центросоюза РФ на базе единой цифровой платформы «Соор». Это позволит рассматривать кооперативное предпринимательство на современном этапе как сформировавшуюся систему для оздоровления бизнеса в России.

\*\*\*

1. Губернатор Курской области поручил снизить налоговую нагрузку на облпотребсоюз // Сайт Центросоюза РФ. URL: <https://vk.com/centrosoyuzrf>(дата обращения: 21.05.2022).

2. Основные показатели социально-экономической деятельности потребительской кооперации Республики Коми за 2013–2020 гг. Сыктывкар: Союз потреббществ Республики Коми, 2020.

3. Потребительская кооперация Республики Коми (состояние, проблемы, перспективы) : монография / колл. авторов; под общ. ред. Л. И. Ильиной. Сыктывкар: ГОУ ВО КРАГСИУ, 2018. 256 с.

4. Шипицин И. В. Потребительская кооперация в свете реализации национальных проектов и стратегического развития России в период до 2024 года. Бизнес Стандарт, ООО г. Ижевск, 2020. URL: <http://бизнес-стандарт.рф/upload/iblock/e52/e5215f90d46d6c01326302560e775566.pdf> (дата обращения: 21.05.2022).

*А. С. Кудрявцева,  
аспирант*

*Донецкая академия управления и государственной  
службы при Главе ДНР*

## **ОСОБЕННОСТИ ТАМОЖЕННО-ТАРИФНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА**

*Аннотация. Малый бизнес является важным экономическим звеном, который осуществляет товарооборот в государстве и значительную часть экспорта, поэто-*

му важно регулировать таможенно-тарифную политику, так как при благоприятных условиях наблюдается повышение производственного потенциала экономики, расширение внутреннего и внешнего рынка, инвестиционная активность государства, создается положительная конкурентная среда и увеличивается занятость населения. В целях реализации государственной политики в области развития малого бизнеса в статье были рассмотрены виды тарифных льгот в таможенно-тарифном регулировании на примере законодательной базы РФ.

**Ключевые слова:** таможенно-тарифное регулирование, тарифные преференции, тарифные квоты, тарифные льготы, таможенная пошлина, малый бизнес, экспорт

Таможенно-тарифное регулирование охватывает большую часть взаимоотношений, связанную с внешней и внутренней политикой государства, которая обеспечивает регулирование, контроль и безопасность интересов по удовлетворению потребностей государства, а именно:

- расширение внутреннего рынка государства;
- повышение конкурентоспособности продукции;
- возобновление и активизация внешнеэкономических связей;
- стимулирование инвестиционной активности государства;
- усиление экономических позиций государства [1].

Таким образом, таможенно-тарифное регулирование государства носит многоцелевой характер.

На сегодняшний день значительную часть экспорта занимает деятельность малого бизнеса. Сектор малого бизнеса отличается своей гибкостью и способностью адаптироваться к рыночным изменениям, решает проблему занятости в государстве, быстро реагирует на потребности рынка в экономике, способствует повышению конкурентоспособности выпускаемой продукции и предлагаемых услуг, создавая инновационные продукты. Экспортируемый потенциал малого бизнеса многогранен и разнообразен. По результатам исследования Федеральной службы государственной статистики ЕМИСС РФ, наблюдается увеличение количества участников малого бизнеса, осуществляющих экспортную деятельность (см. табл.) [2].

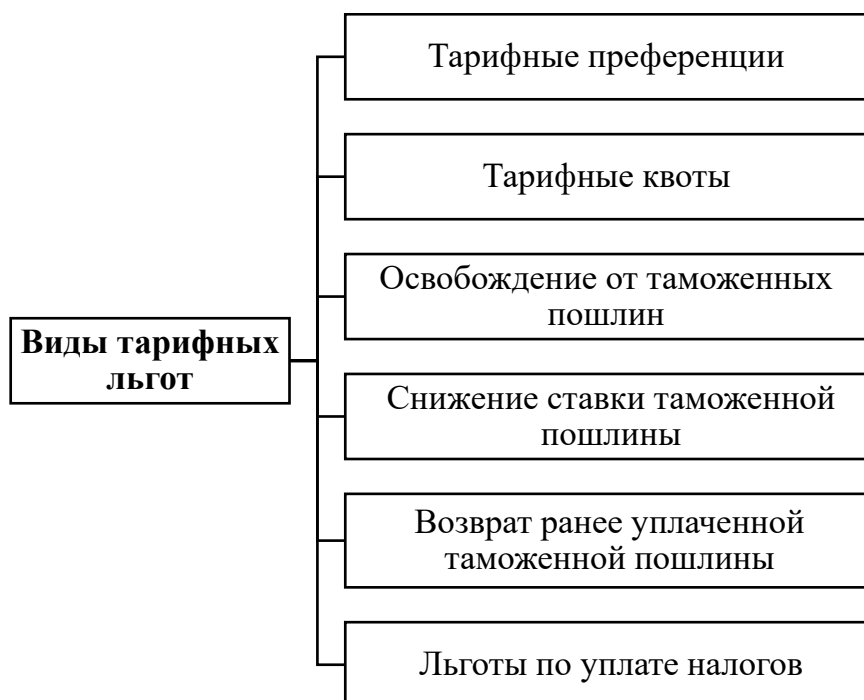
*Таблица*

**Количество малых предприятий, осуществляющих экспортную деятельность, на период 2017–2020 гг.**

<i>Год</i>	<i>Количество малых предприятий</i>
2020	44 410
2019	13 039
2018	28 128

Экспорт продукции малый бизнес Российской Федерации осуществляет в Казахстан, Чехию, Армению, Перу, Китай, Германию, Грецию, Бельгию, Францию, Италию. По сравнению с 2018 г. число мелких экспортеров существенно выросло на 86 %. Мелкие компании поставляют за рубеж разнообразную продукцию, начиная от изделий народно-художественных промыслов до эксклюзивного медицинского оборудования [3]. Таким образом, определение направлений экспорта является важным условием для развития малого бизнеса.

Поддержка малого бизнеса со стороны государства по вопросам внешнеэкономической деятельности является двигателем прогресса в секторе экономики страны. Главным инструментом по поддержке отечественного производства в государстве, кем зачастую приходится субъекты малого бизнеса, являются условия предоставления таможенных льгот. Льготы по уплате таможенных платежей представляют собой совокупность мер, в которые входят тарифные преференции, тарифные льготы по уплате таможенных пошлин, налогов и сборов. Финансовый смысл тарифных льгот по уплате таможенных пошлин заключается в уменьшении издержек участников внешнеэкономической деятельности, которое в дальнейшем оказывает влияние на товарооборот в государстве и пополнение её казны, посредством перечисления таможенных платежей и, как следствие, повышение инвестиционной привлекательности территории государства.



**Рис. 1. Основные виды тарифных льгот в таможенно-тарифном регулировании**

Так, на примере законодательства Российской Федерации, ст. 34 Закона «О таможенном тарифе», тарифные льготы предоставляются Правительством Рос-

сийской Федерации. Особенность предоставляемых льгот состоит в том, что они не могут носить индивидуальный характер, более детально это представлено на рис. 1.

Действующим таможенным законодательством регламентировано, что тарифные льготы применяются на товары, которые не производятся в государстве или их производство ограничено.

Тарифные преференции, в свою очередь, предоставляют собой освобождение от уплаты ввозных таможенных пошлин в отношении товаров, происходящих из стран, образующих вместе с Российской Федерацией зону свободной торговли.

Целью тарифной квоты является регулирование ввоза в Российскую Федерацию и вывоза отдельных видов сельскохозяйственных товаров, происходящих из третьих стран, по более низкой ставке.

Согласно ст. 35 действующего закона «О таможенном тарифе», от уплаты таможенных пошлин освобождаются предметы материально-технического снабжения, топливо, продовольствия, товары, продукция, вывозимые из Российской Федерации, полученные или произведенные на ее территории [4]. Также освобождение от уплаты таможенных пошлин и снижение ставки таможенной пошлины, по решению Правительства Российской Федерации, используют в отношении вывозимых из страны товаров в соответствии с международными договорами, а также сюда входят товары для федеральных, государственных и муниципальных нужд.

Льготы по уплате налогов применяются импортёрами продукции, которые уплачивают налог на добавленную стоимость. В соответствии со ст. 150 действующего Федерального закона «О таможенном регулировании Российской Федерации» от уплаты налоговых платежей освобождаются продукция, ввозимая как гуманитарная помощь, культурные ценности и печатная продукция, ввозимая музеями и библиотеками, сложное технологическое оборудование, не имеющее аналогов в Евроазиатском экономическом союзе [5].

Вышеперечисленные таможенные льготы могут быть применимы субъектами малого бизнеса, а именно:

- тарифные преференции;
- тарифные квоты;
- освобождение от уплаты таможенной пошлины;
- снижение ставки [6].

Обязательным условием предоставления тарифных льгот является однозначная идентификация категории товаров, для которых предоставляются особые преимущества. Принадлежность товаров к определенным категориям требует обязательного документального подтверждения.

Категория товаров, перемещаемых в рамках таможенных процедур, содержит большой перечень. Более детально освобождение определенной категории товаров от уплаты таможенной пошлины приведено в ст. 6 Соглашения от 25.01.2008 «О едином таможенно-тарифном регулировании» [7]. Освобождение от уплаты таможенной пошлины установлено в отношении следующих категорий товаров:

- транспортные средства, осуществляющие международные перевозки грузов, багажа и пассажиров, а также предметы материально-технического снабжения и снаряжение, топливо, продовольствие и другое имущество, необходимое для их нормальной эксплуатации на время следования в пути;

- продукция морского промысла судов государств сторон, а также судов, арендованных юридическими лицами и физическими лицами государств сторон;

- товары, ввозимые для официального или личного пользования представителями третьих стран, физическими лицами, имеющими право на беспошлинный ввоз таких предметов на основании международных договоров государств сторон или их законодательства;

- валюта государств сторон, валюта третьих стран, а также ценные бумаги в соответствии с законодательством государств сторон;

- товары, ввозимые в качестве гуманитарной помощи и в целях ликвидации последствий аварий и катастроф, стихийных бедствий;

- товары, кроме подакцизных (за исключением легковых автомобилей, специально предназначенных для медицинских целей), ввозимые в качестве безвозмездной помощи, а также в благотворительных целях по линии третьих стран, международных организаций, правительств, в том числе для оказания технической помощи;

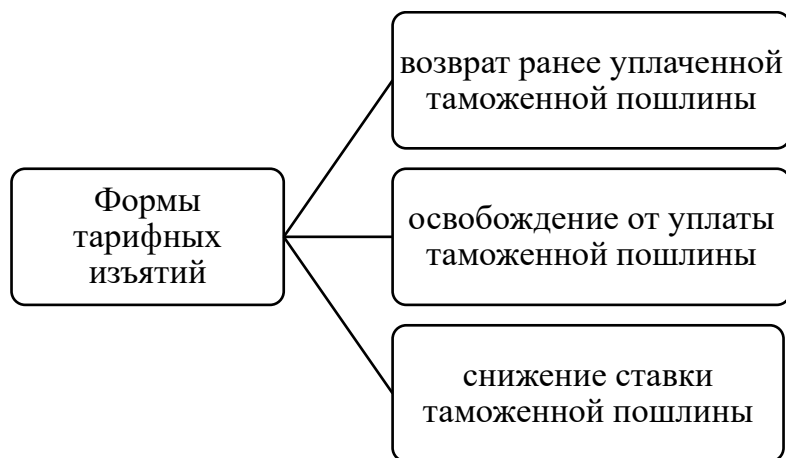
- товары, ввозимые в рамках таможенных режимов, установленных правовыми актами в области таможенного регулирования и предусматривающих освобождение от обложения ввозными таможенными пошлинами;

- товары, ввозимые физическими лицами, за исключением запрещенных к ввозу, не предназначенные для производственной или иной предпринимательской деятельности, в соответствии с правовыми актами в области таможенного регулирования;

- товары, подлежащие обращению в собственность государств сторон, в случаях, предусмотренных их законодательством.

Льготы по уплате таможенных платежей устанавливаются Правительством Российской Федерации наднациональным законодательством Евразийского экономического союза и международными договорами.

Единая таможенно-тарифная политика государства предусматривает в отношении торговли с третьими странами применение изъятий из тарифных мер (см. рис. 2).



**Рис. 2. Формы тарифных изъятий**

Следует отметить, что отличие таможенных льгот от тарифного изъятия / льгот заключается в отсутствии отдельных таможенных процедур или форм контроля. Тарифная льгота представляет собой инструмент тарифной политики и предоставляется в одностороннем порядке, на принципах взаимности.

Результаты проведенного исследования показывают важную роль и значение таможенно-тарифного регулирования в секторе малого бизнеса экономики государства. Рассмотренные таможенно-тарифные льготы, квоты, преференции, снижение ставок, освобождение от уплаты таможенной пошлины в данном исследовании показали свою эффективность в области внешнеэкономической деятельности государства. Также одной из форм тарифно-таможенного регулирования в целях развития малого бизнеса необходимо применить страхование экспортных сделок, это позволит уменьшить взятые на себя риски субъектов предпринимательства.

Очевидно, что данное регулирование не является окончательным вариантом поддержки малого бизнеса, необходим комплексный подход к стимулированию экспорта малого бизнеса с учетом особенностей его развития.

\*\*\*

1. Петрушевская В. В., Логвиненко А. В. Бюджетно-налоговая политика как инструмент регулирования социально-экономического развития // Научный вестник государственного образовательного учреждения Луганской Народной Республики «Луганский национальный аграрный университет», 2019. С. 451–460.

2. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики ЕМИСС Российской Федерации. URL: <https://fedstat.ru/indicator/54389> (дата обращения: 02.04.2022).

3. Минэкономики выясняет число экспортеров среди малого бизнеса // Официальный сайт Федерального бизнес журнала. URL: [https://business-magazine.online/fn\\_20582.html](https://business-magazine.online/fn_20582.html) (дата обращения: 21.03.2022)

4. О таможенном тарифе : закон. URL: <https://docs.cntd.ru/document/9036342> (дата обращения: 02.04.2022).

5. О таможенном регулировании в РФ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ : федеральный закон. URL: <https://docs.cntd.ru/document/902247071> (дата обращения: 02.04.2022).

6. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза. URL: <https://docs.cntd.ru/document/456058064> (дата обращения: 02.04.2022).

7. «О едином таможенно-тарифном регулировании : соглашение от 25.01.2008. URL: <https://www.alt.ru/tamdoc/08a00008/> (дата обращения: 02.04.2022).

*М. А. Лебедева,  
магистрант  
СГУ им. Питирима Сорокина  
А. П. Шихвердиев,  
д. э. н, профессор, зав. кафедрой  
экономической теории и корпоративного управления  
СГУ им. Питирима Сорокина*

## **РАЗРАБОТКА ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА ПО ПОВЫШЕНИЮ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «СКВ»)**

***Аннотация.** В статье рассматривается роль проектного управления в рамках развития персонала, проводится стратегический анализ предприятия ООО «СКВ», разрабатывается проект по повышению квалификации персонала на выбранном предприятии.*

***Ключевые слова:** квалификация, повышение квалификации, стратегический анализ, разработка проекта, проектное управление*

На сегодняшний день проектное управление становится все более актуальным, поскольку для реализации определенных целей и задач необходимы специфичные технологии управления. Проектный подход является одной из таких технологий<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Бияк Л. Л., Ненуженко С. А. Роль проектного управления в реализации приоритетных государственных проектов // Актуальные вопросы экономики и управления : материалы V Международ. науч. конф. (г. Москва, июнь 2017 г.). М.: Буки-Веди, 2017. С. 12–15. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/222/12543/> (дата обращения: 28.06.2021).

Во всем мире управление проектами как подход к повышению эффективности и оптимизации ресурсов все более и более интегрируется в организационные процессы осуществления хозяйственной деятельности.

Управление проектами включает в себя создание календарного плана работ, назначение менеджера проекта, подбор команды проекта, исполнение и контроль исполнения проекта. Цель проектного управления – решение поставленной задачи в заданный срок и в условиях ограниченного бюджета.

Проект — это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов<sup>12</sup>.

Для успешной реализации проекта «Повышение квалификации персонала (на примере ООО «СКВ»)» немаловажную роль играет проектное управление. Обучение является важнейшим звеном системы управления персоналом и должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, с работой по достижению стратегических целей организации, обеспечивая максимальную готовность людей, работающих в организации, к решению стоящих перед ними задач. На сегодняшний день персонал, трудовые кадры – это один из важнейших ресурсов организации. Обученный персонал – это в первую очередь конкурентное преимущество, которое увеличивает рыночный потенциал компании и помогает организации развиваться, а это одна из главных задач менеджмента. Успешная работа персонала организации невозможна без грамотного управления.

Проектное управление в рамках развития персонала позволяет целенаправленно выбирать средства адаптации развития персонала организации: совершенствование отдельных свойств, структур, изменение форм и методов обучения, планирования трудовой карьеры, контроллинг движения в определенных целях, реинжиниринг процессов при существенном изменении структуры и функций, предотвращение кризисных режимов и низкой эффективности проектов развития персонала.

Управление проектом включает совокупность процессов инициации, планирования, организации исполнения, контроля и завершения проекта<sup>13</sup>.

Объектом нашего исследования выступает ООО «СКВ» (г. Сыктывкар). Основным видом экономической деятельности ООО «СКВ» по Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности является деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> РМВОК® — Руководство к Своду знаний по управлению проектами (3-е изд.).

<sup>13</sup> Шихвердиев А. П. Корпоративное управление [Электронный ресурс] : практикум. Сыктывкар: Изд-во СГУ им. Питирима Сорокина, 2017. 125 с. 1 опт. компакт-диск (CD-ROM). URL: <http://e-library.syktu.ru/megapro/Download/MObject/715/> Шихвердиев А.П. Корпоративное управление.pdf (дата обращения: 21.03.2022)

<sup>14</sup> Устав ООО «СКВ».



Наиболее удобным и надежным инструментом для стратегического анализа ООО «СКВ» является SWOT-анализ. SWOT-анализ используется для выявления сильных и слабых сторон компании, а также определяет возможности и угрозы.

SWOT-анализ сформулирован в виде четырёхэлементной матрицы и представлен в табл. 1.

Таблица 1

**SWOT-анализ**

<i><b>Сильные стороны (S)</b></i>	<i><b>Слабые стороны (W)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Хорошее местоположение.</li> <li>2. Большой ассортимент меню.</li> <li>3. Большой выбор табака.</li> <li>4. Уникальные кальяны от известных брендовых производителей.</li> <li>5. Доступные цены.</li> <li>6. Большой спектр акций и предложений.</li> <li>7. Хорошее обслуживание и высокое качество предоставляемых услуг.</li> <li>8. Высокие рейтинги в поисковых системах</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабая рекламная кампания.</li> <li>2. Отсутствие собственного сайта.</li> <li>3. Существенная зависимость от рынка потребителей.</li> <li>4. Высокая текучесть кадров.</li> <li>5. Слабая представленность на рынке.</li> <li>6. Существенная зависимость от поставщиков и цен на товары.</li> <li>7. Отсутствие парковочных мест</li> </ol>
<i><b>Возможности (O)</b></i>	<i><b>Угрозы (T)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост доходов населения.</li> <li>2. Рост рынка общественного питания.</li> <li>3. Появление новых технологий и инноваций в кальянной индустрии.</li> <li>4. Вступление в силу нового закона о смягчении таможенных барьеров.</li> <li>5. Закрытие конкурирующих заведений.</li> <li>6. Снижение уровня налоговой нагрузки</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ценовая конкуренция.</li> <li>2. Рост числа конкурентов.</li> <li>3. Ужесточение законодательства и стандартов отрасли.</li> <li>4. Рост цен на импортные товары.</li> <li>5. Дефицит квалифицированного персонала в кальянной индустрии г. Сыктывкара.</li> <li>6. Относительно низкая платежеспособность населения</li> </ol>

Результаты анализа представлены табл. 2.

## Матрица SWOT-анализа

	<i>О Возможности</i>	<i>Т Угрозы</i>
<b>С</b> <b>С</b> <b>И</b> <b>Л</b> <b>Ь</b> <b>Н</b> <b>Ы</b> <b>Е</b>	<p><b>S2O2</b> – Постоянное увеличение и обновление ассортимента и качества предлагаемой продукции.</p> <p><b>S5O6</b> – Внедрение более бюджетной категории услуг.</p> <p><b>S7O3</b> – Постоянное опережение конкурентов в приобретении представленных новинок на рынке.</p> <p><b>S8O2</b> – Открытие новых точек в г. Сыктывкаре, а также в других городах.</p>	<p><b>S5T4</b> – Замена импортных товаров на товары отечественного производства.</p> <p><b>S6T6</b> – Реализация новых интересных предложений для разных возрастных категорий (от 18+).</p> <p><b>S7T2</b> – Поддержание более высокого качества работы и обслуживания клиентов, чем у конкурентов.</p> <p><b>S8T2</b> – Предложение дополнительных бонусов клиенту за отзыв в поисковых системах.</p>
<b>W</b> <b>С</b> <b>Л</b> <b>А</b> <b>Б</b> <b>Ы</b> <b>Е</b>	<p><b>W1O2</b> – Повышение качества и количества рекламы заведения.</p> <p><b>W3O1</b> – Улучшение меню исходя из пожеланий клиентов.</p> <p><b>W4O6</b> – Повышение заработной платы работникам.</p> <p><b>W5O2</b> – Организация кальянного аутсорсинга для ночных баров, бильярдных и т. д в униформе заведения.</p> <p><b>W6O4</b> – Заказ эксклюзивной алкогольной продукции напрямую от производителей по более привлекательным ценам</p>	<p><b>W1W2T2</b> – Создание сайта для привлечения новых клиентов и лучшего взаимодействия с ними.</p> <p><b>W3T3</b> – Отслеживание изменений в законодательстве.</p> <p><b>W4T5</b> – <b>Организация тренингов для персонала, обеспечение материальной мотивации, предоставление скидок на услуги в заведении, повышение квалификации персонала.</b></p> <p><b>W5T1</b> – Разработка системы скидок постоянным клиентам</p>

По данному исследованию мы видим, что компания достаточно конкурентоспособна, так как она имеет достаточно высокие рейтинги в поисковых системах, отличное месторасположение в центре города, доступные цены для населения г. Сыктывкара, а также обладает обширным и разнообразным меню.

Несмотря на слабые стороны, компания обладает потенциальными возможностями, которые могут вывести её на более высокий уровень. По нашему мнению, разработка проекта по повышению квалификации персонала и его реализация является очень важным элементом в развитии компании. Обучение персонала – это организованный, целенаправленный и систематизированный процесс, предусматривающий овладение знаниями, умениями и навыками персонала и способствующий реализации стратегических планов компании. В современных условиях глобализации и информатизации общества проблема обучения стоит остро и актуально в связи с небывалом ростом информации, которую должен осваивать на

своём рабочем месте каждый сотрудник предприятия быстро, вовремя, эффективно. Это важно для сохранения и повышения конкурентоспособности компании, так как на рынке ежегодно появляются новые и сильные игроки. Но также можно увидеть и угрозы для данного предприятия. Самая сильная угроза для компании – это нестабильная экономическая ситуация в России (низкая платежеспособность населения), вследствие чего может упасть уровень продаж.

На основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

Одной из основных проблем предприятия является текучесть кадров, так как отсутствует профессиональное развитие персонала и возможность карьерного роста. Одна из причин текучести персонала – ночное время работы. Рекомендуем развивать конкурентоспособный компенсационный пакет, который включает премии и бонусы за особые достижения, а также рекомендуется разработать программу по профессиональному и карьерному развитию персонала. Обучающие программы имеют большое значение для обеспечения лояльности и удержания работников, такие как курсы по повышению квалификации, усовершенствование имеющихся навыков и получение новых знаний за счёт работодателя.

Предприятие имеет существенную зависимость от рынка потребителей, поэтому организации необходимо постоянно работать над качеством обслуживания, повышать квалификацию работников, а также постоянно улучшать качество предлагаемого продукта.

В настоящее время на рынке общественного питания в г. Сыктывкаре присутствует достаточно много сильных заведений, которые завоевали свою аудиторию и составляют достойную конкуренцию друг другу. Для сохранения и улучшения конкурентоспособности предприятия «Барвиха Лаунж» рекомендуется сосредоточиться на интенсивной маркетинговой работе, направленной на формирование ассортимента, качества, цен товаров и услуг, исходя из мнения потребителей. А также лучший способ обойти конкурентов — постоянные улучшения. Причем ключевую роль в модернизации компании играет развитие персонала. При грамотной работе с кадрами растут и качество продукта компании, и финансовые показатели бизнеса.

Следовательно, для успешной дальнейшей работы предприятия и повышения его конкурентоспособности необходимо разработать проект повышения квалификации персонала организации ООО «СКВ».

Идея проекта – создание эффективной системы обучения персонала в организации, обеспечивающего снижение текучести кадров, рост производительности труда, мотивацию, социальные гарантии для персонала.

Цель проекта – повышение квалификации персонала ООО «СКВ» до 04 февраля 2022 г. посредством специально разработанной программы, включающей лекционные курсы и тренинги.

Целевая группа – персонал, посетители предприятия ООО «СКВ».

Задачи проекта:

- рассчитать потребность в повышении квалификации работников с помощью проведения экзамена на требуемый уровень квалификации до 10 июня 2021 г.;

- разработать до 20 июня 2021 г. учебную программу по повышению квалификации персонала с целью повышения мотивации и получения новых знаний и навыков, не превышая бюджет 150 000 руб.;

- заключить договор со специализированным учебным центром «Московский Дом Ресторатора» до 01 июля 2021 г.<sup>15</sup>;

- провести повторное штатное тестирование с целью определения уровня профессиональной подготовки и оценки полученных навыков и знаний до 04 февраля 2022 г.;

- повысить конкурентоспособность заведения «Барвиха Лаунж» на рынке г. Сыктывкара на 10 % с помощью повышения качества реализуемой продукции за счёт повышения квалификации персонала.

Ожидаемые результаты проекта:

- повышение уровня квалификации персонала ООО «СКВ»;

- повышение качества реализуемой продукции;

- укрепление корпоративной культуры организации;

- рост мотивированности сотрудников.

- повышение конкурентных преимуществ предприятия;

- увеличение прибыли заведения.

Перед началом реализации проекта необходимо провести исследование перспективности и конкурентоспособности проекта по определенным критериям (см. табл. 3).

*Таблица 3*

### **Анализ критериев конкурентоспособности проекта**

Новизна и приоритетность проекта	На данный момент на предприятии ООО «СКВ» не проводится никаких мероприятий по повышению квалификации персонала и никогда до этого не проводились
Технико-технологическая осуществимость проекта	Для реализации проекта никакой дополнительной техники, оборудования не потребуется
Выбранная сфера деятельности	Сфера общественного питания
Рыночная привлекатель-	Для того чтобы предприятие оставалось конкуренто-

<sup>15</sup> Московский Дом Ресторатора. Кулинарная студия. Курсы. Тренинги [Электронный ресурс]. URL: <https://domrest.ru/> (дата обращения 21.06.2021).

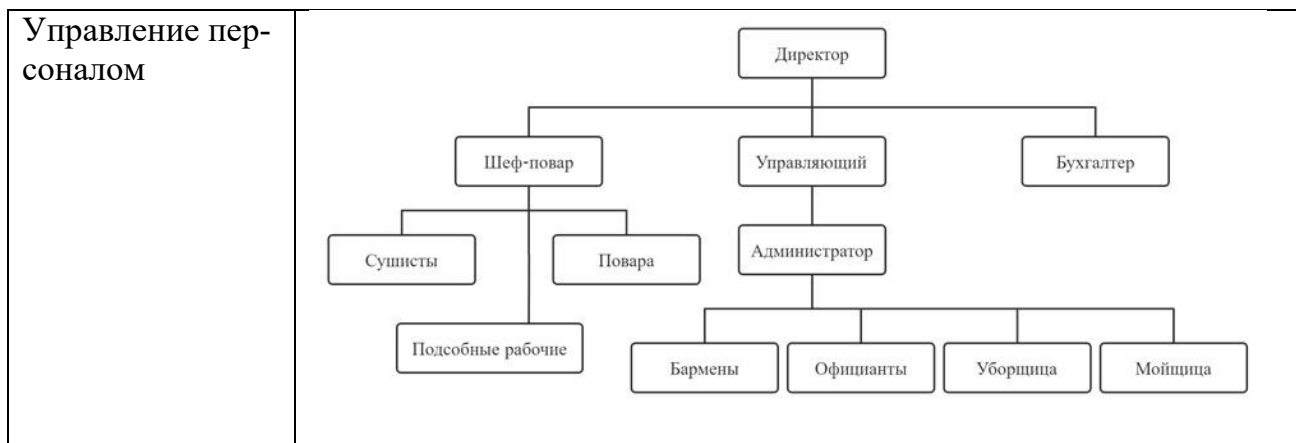
ность проекта	способным и занимало большую долю рынка, необходимо постоянное развитие не только самого заведения, но и его персонала
Наличие материально-технической базы	Необходимо произвести взнос средств для обучения и повышения квалификации сотрудников
Масштаб проекта	Проект будет реализован в г. Сыктывкаре на предприятии ООО «СКВ»
Персонал с необходимым уровнем квалификации	Для проведения обучения будет приглашён московский эксперт
Имеющиеся источники финансирования	Средства на проект выделяются генеральным директором ООО «СКВ»
Предполагаемые конкуренты	Основными конкурентами являются: 1) Nua Smoke; 2) Folga Lounge; 3) Мята Lounge; 4) Hookah Place
Стратегия в бизнесе и перспективы развития предприятия	Поиск способа достижения поставленной идеи, курирование на всех этапах проекта.
Степень риска инновационного бизнеса	Риски минимизированы благодаря тщательной проработке концепции проекта, отношениям, установленным с потенциальным экспертом. Режим самоизоляции, связанный с Covid-19
Необходимость получения сертификатов и лицензий	ООО «СКВ» имеет все необходимые лицензии
Наличие поддержки со стороны государственных органов	Нет

Процессы управления проектами реализуются на протяжении всего жизненного цикла проекта посредством прямых и обратных связей между субъектами и объектами управления с помощью функций управления.

Процесс инициации – зарождение и продвижение проекта и его частей, а также подготовительная работа для последующего планирования и проектирования.

## Функции проекта в рамках процесса инициации

<i>Функции</i>	<i>Процесс инициации</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Управление рисками	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост цен на программы, тренинги повышения квалификации персонала.</li> <li>2. Рост конкуренции в данной сфере.</li> <li>3. Отсутствие мотивации у персонала получить выбранное обучение.</li> <li>4. Узкий круг специалистов в данной сфере</li> </ol>
Управление стейкхолдерами	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Генеральный директор ООО «СКВ».</li> <li>2. Сотрудники ООО «СКВ».</li> <li>3. Посетители ООО «СКВ».</li> <li>4. Конкуренты: Nua Smoke, Folga Lounge, Мята Lounge, Hookah Place</li> </ol>
Управление коммуникациями	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение требований к коммуникациям, базовой документации проекта, источников взаимодействия.</li> <li>2. Определение основных участников проекта.</li> <li>3. Разработка и обоснование стратегии управления коммуникациями, выбор коммуникационных технологий для управления проектом.</li> <li>4. Согласование и утверждение концепции</li> </ol>
Управление качеством	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сертификаты, выданные каждому работнику, прошедшим обучение.</li> <li>2. Определение общих требований и принципов обеспечения качества (стандарты и правила)</li> </ol>
<i>1</i>	<i>2</i>
Управление содержанием	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение и документирование потребностей заинтересованных сторон проекта для достижения целей проекта.</li> <li>2. Разработка подробного описания проекта.</li> <li>3. Анализ проблемы и потребности в проекте.</li> <li>4. Сбор исходных данных.</li> <li>5. Определение целей и задач проекта.</li> <li>6. Анализ осуществимости проекта, оценка экономической целесообразности</li> </ol>
Управление сроками	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение сроков проведения обучения и приглашения эксперта из Москвы.</li> <li>2. Разработка и утверждение укрупненного календарного плана реализации проекта.</li> <li>3. Назначение ответственного лица, ответственного за соблюдение сроков</li> </ol>
Управление стоимостью	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение экономического анализа проекта.</li> <li>2. Определение предварительной стоимости затрат на реализацию проекта, источников финансирования.</li> <li>3. Разработка плана финансирования проекта.</li> <li>4. Разработка бюджета проекта</li> </ol>



Для успешного функционирования любой организации развитие персонала является важным условием. Несоответствие квалификации персонала потребностям организации чревато низкими показателями ее деятельности. Развитие персонала оказывает существенное влияние на мотивацию работников и их преданность организации.

Для реализации задач по эффективному развитию предприятия, достижения поставленных целей как на уровне каждого сотрудника, так и в масштабах всего предприятия необходимы высококвалифицированные кадры, обладающие узкоспециализированными знаниями, умениями и опытом в необходимой специализации. Поэтому задача обучения и переподготовки сотрудников является одной из центральных в управлении любого уровня и занимает важное место в кадровой политике предприятий всех форм собственности.

\*\*\*

1. Бияк Л. Л., Ненуженко С. А. Роль проектного управления в реализации приоритетных государственных проектов // Актуальные вопросы экономики и управления : материалы V Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2017 г.). М.: Буки-Веди, 2017. С. 12–15. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/222/12543/> (дата обращения: 28.06.2021).

2. PMBOK® (Project Management Body Of Knowledge) — Руководство к Своду знаний по управлению проектами (3-е изд.).

3. Устав ООО «СКВ».

4. Шихвердиев А. П. Корпоративное управление [Электронный ресурс] : практикум. Сыктывкар: Изд-во СГУ им. Питирима Сорокина, 2017. 125 с. 1 опт. компакт-диск (CD-ROM). URL: <http://e-library.syktso.ru/megapro/Download/MObject/715/> Шихвердиев А.П. Корпоративное управление.pdf (дата обращения: 21.03.2022)

**Е. П. Лисиченок,**  
к. э. н., доцент  
Полоцкий государственный университет  
**А. С. Ващенко,**  
ст. преподаватель  
Полоцкий государственный университет  
**А. М. Бамбизова,**  
магистрант  
Полоцкий государственный университет

## **ВЫЯВЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В ЭКОНОМИКЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ КАК ИНСТРУМЕНТ ВНУТРИКЛАСТЕРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

***Аннотация.** В современных условиях ограниченности поставок продукции из зарубежных стран политика импортозамещения играет всё более важную роль в развитии экономики государства, удовлетворяя потребности внутреннего рынка в стратегической продукции. Целью проведения исследования является выявление «ниш» для освоения инновационной продукции и вытеснения импортозамещающего товара с последующим выходом на мировой рынок и выпуском конкурентоспособной продукции. Для проведения исследования были использованы различные методы: анализа и синтеза, системный. Это позволило обобщить изученную информацию, выявить и подтвердить необходимость исследования, а также провести анализ направлений импортозамещения в Республике Беларусь.*

***Ключевые слова:** импортозамещение, внутренний рынок, кластер, кластерный подход, кластерные системы, инновации*

Стратегия импортозамещения способствует появлению новых организаций (предприятий) и расширению производственной деятельности, позволяя увеличить количество производимых товаров для собственных нужд. Собственно, понятие импортозамещения предполагает уменьшение количества или частичный отказ от импорта определенного вида продукции путем налаживания его производства либо выпуска аналогичного товара со схожими характеристиками.

На сегодняшний день тема импортозамещения продукции актуальна для Республики Беларусь. Это подтверждается не только нестабильностью внешнеэкономических отношений, но и разработкой и утверждением государственных программ и планов, освещающих проблему импортозамещения и необходимость реализации ее стратегии: Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2021–2025 гг., результаты Комплексного прогноза научно-технического прогресса Республики Беларусь на 2021–2025 гг. и на пе-



риод до 2040 г., Программа социально-экономического развития Беларуси на 2021–2025 гг. На уровне местных органов власти ежегодно утверждаются и реализуются Планы мероприятий по импортозамещению, которые направлены:

- на «постепенное снижение импортной составляющей в выпускаемой продукции;
- максимальное использование возможностей малого и среднего предпринимательства в производстве импортозамещающих комплектующих и материалов;
- создание новых и расширение действующих производств по выпуску импортозамещающей продукции;
- освоение продукции с использованием высоких технологий» [9].

Несмотря на то что реализация политики импортозамещения актуальна для РБ, необходимо предоставить механизмы для ее более легкого и продуктивного осуществления, коим и являются кластерные системы.

### ***Импортозамещающая политика Республики Беларусь и необходимость развития кластерных систем***

Импортозамещение имеет особенное значение для тех стран, уровень развития которых не так высок, как у государств-партнеров. Поэтому главными целями импортозамещения являются:

- обеспечение и укрепление национальной безопасности страны;
- укрепление «слабых» отраслей на технологическом уровне;
- улучшение показателей торгового баланса;
- укрепление кадрового состава с целью реализации дальнейших глобальных стратегий [1, с. 30].

Рассматривая вопрос реализации политики импортозамещения на государственном уровне, важно грамотно сочетать имеющиеся промышленные ресурсы и технологические возможности страны. Импортозамещающая стратегия в Республике Беларусь предполагает активное насыщение внутреннего рынка товарами национального производства. Однако первоочередной задачей является не просто замещение товаров иностранного происхождения, а выпуск конкурентоспособной продукции.

Создание импортозамещающих производств, в том числе и инновационных, является одной из задач, обозначенных в Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2021–2025 гг., тем самым, защита внутреннего рынка будет обеспечена посредством государственных инновационных закупок. Задачей разработки и утверждения данной программы также является и развитие высокотехнологичных производств во всех областях республики посредством Комплексного прогноза научно-технического прогресса Республики Беларусь на 2021–2025 гг. и на период до 2040 г., и, соответственно, реализация в каждой области республики инновационных проектов по созданию экспортоориентированных и импортозамещающих производств, базирующихся на технологиях V и VI технологических укладах [6].

Министерство экономики Республики Беларусь совместно с Советом по развитию предпринимательства разработало руководство, содержащее положения о создании и развитии кластерной деятельности в стране. Руководство содержит алгоритм создания кластера, а также полное документационное обеспечение, необходимое для его формирования.

Кластерная модель организации экономики способна стимулировать динамичное развитие регионов. Как показывает зарубежный опыт, процесс формирования кластеров является естественным, эволюционным и управляемым.

Таким образом, можно отметить, что активное проведение кластерной политики способствует не только экономическому развитию регионов, но и формирует производственные цепочки. Эти связи укрепляют между собой взаимоотношения и активизируют сотрудничество между предпринимательством и наукой, воплощая в реальную продукцию разработки и научные идеи [4].

Зарубежный опыт подтверждает, что именно кластеры являются двигателями экономического роста региона. С помощью различных инструментов, например финансовых или нематериальных, кластеры способны за относительно небольшой период времени выйти в фазу стабильного развития. Кластерная концепция применяется с целью оптимизации материальных и финансовых затрат благодаря близкому географическому расположению участников кластера, расширению доступа к технологиям, разработкам и инновациям, а также использованию высококвалифицированных кадровых ресурсов. Кластеры привлекают не только иностранные инвестиции, но и высокотехнологические идеи для их дальнейшей реализации [3, с.17].

Анализируя статистические данные о внешней торговле товарами и услугами за 2017–2021 гг., можно сделать вывод о том, что тема импортозамещения актуальна для Республики Беларусь.

*Таблица 1*

**Данные о внешней торговле товарами и услугами РБ за 2017–2021 гг.**

<i>Наименование показателя</i>	<i>2017 г.</i>	<i>2018 г.</i>	<i>2019 г.</i>	<i>2020 г.</i>	<i>2021 г.</i>
Экспорт товаров и услуг, млн долл. США	36595,4	42267,8	41974,9	37184,6	49261,7
<i>к аналогичному периоду прошлого года, %</i>	122,2	115,5	99,3	88,6	132,5
Импорт товаров и услуг, млн долл. США	36495,3	41338,7	42377,9	35286,2	45489,7
<i>к аналогичному периоду прошлого года, %</i>	121,7	113,3	102,5	83,3	128,9
Сальдо товаров и услуг, млн долл. США	100,1	929,1	-403,0	1898,4	3772,1

Источник: данные Национального банка РБ [4].

Исследуя данные табл. 1, можно сделать вывод об улучшении внешнеторговой ситуации относительно торговли товарами и услугами. В анализируемом периоде экспорт постоянной динамики не демонстрирует: некоторый рост наблюдается в 2018 г. по сравнению с 2017 г., однако в 2019 г. отмечается некоторое снижение к уровню прошлого года, которое продолжилось и в 2020 г. Лишь к концу периода экспорт демонстрирует значительный рост (на 132,5 % в 2021 г. по сравнению с 2020 г.). Объёмы поставок импортных товаров и услуг имеют преимущественно положительную динамику с некоторым снижением в 2020 г.

Можно предположить, что ухудшение показателей внешней торговли в 2019–2020 гг. связано с введением ограничительных карантинных мер из-за COVID-19.

#### *Анализ направлений импортозамещения*

На официальном электронном ресурсе Минэкономики РБ представлены ссылки на разделы официальных сайтов органов государственного управления, которые могут быть использованы для получения и анализа информации по импортозамещающей продукции и объемам ее выпуска в разрезе интересующего вида экономической деятельности или региона. На основании этих данных можно выявить «слабые» или потенциальные отрасли для внедрения стратегии импортозамещения на основе действующих кластерных образований либо необходимости создания инновационного кластера.

По итогам анализа данных проводимых в 2020 г. в Витебской области мероприятий было произведено импортозамещающих товаров на сумму 587,8 млн долл., из них экспортировано 61,3 % всего объема, что составило 360,6 млн долл. [2].

В производстве импортозамещающей продукции задействовано 28,8 % организаций (предприятий) малого и среднего бизнеса Витебской области из общего числа участников. Это свидетельствует о том, что 2/3 числа производителей подобной продукции – это крупнейшие организации и предприятия региона. В список субъектов хозяйствования, участвующих в реализации Плана мероприятий по импортозамещению Витебского областного исполкома на 2021 г., включено более 70 организаций (предприятий) Витебской области различных форм собственности. Витебская область, как нам представляется, имеет потенциал в создании более тесных связей между малым и крупным бизнесом путем создания небольших, но эффективных производств и, как итог, кластерного образования по выпуску импортозамещающей продукции.

Согласно перечню товарных позиций, которые импортируются в Витебскую область в наибольшем количестве, каждой из позиций с кодом ТН ВЭД определены малые и средние предприятия для возможного освоения производства ряда товаров. Сравнивая товарные позиции к освоению, определенные Министерством экономики и Витебским облисполкомом, можно сделать вывод о наличии потенциальных производителей импортозамещающей продукции с целью их включения в цепочку производства товаров подобного плана.

В сводной табл. 2 представлена укрупненная информация о товарных позициях, которые импортируются в Республику Беларусь, предлагаются к освоению в Республике Беларусь, предлагаются к освоению малым и средним бизнесом на территории Витебской области. Строки и некоторые ячейки выделены красным, желтым или зеленым цветом в зависимости от выявления смысловых совпадений между столбцами таблицы.

По товарным кодам, выделенным красным цветом, совпадений не найдено. Это означает, что товар либо еще не предложен к потенциальному освоению, либо выпуск данных позиций еще не налажен. По отдельным позициям таблицы можно выявить потенциальные направления, по которым можно развить импортозамещающее производство, в том числе и в рамках кластерного объединения.

Таблица 2

## Сравнительная таблица по кодам ТН ВЭД

<i>Код ТН ВЭД ЕАЭС укрупненно</i>	<i>Коды товарных групп в Перечне импортируемых в Республику Беларусь товаров</i>	<i>Коды товарных групп в перечне товаров, предлагаемых к освоению в Республике Беларусь</i>	<i>Коды товарных групп в перечне товаров, представленных к возможному освоению малым и средним бизнесом в Витебской области</i>
1	2	3	4
10			10
12			12
15			15
21			21
23			23
25			25
27		27	
28		28	
29		2936	2936
30		3002, 3003	3002, 3003
32			32
33		33	
34	3402	3407	3402
35		35	
36		36	
37		37	
38		3802, 3815, 3821, 3823	3808, 3824
39	3917, 3919, 3920, 3921, 3923,	3901, 3902, 3904, 3907, 3909, 3917, 3919, 3921	3901, 3902, 3904, 3907, 3909, 3917, 3920, 3921, 3923
40	4016	4005, 4016	4005, 4016
44			44
48	4819	4811	4819, 4811
49	49		
52			52
54			54
55		55	
56			56
59			59
60			60
62		62	
64	6406	6406	6406
68		68	
69		69	

1	2	3	4
70	7005, 7007, 7009, 7010	7009	7010
72	7216, 7228	7216, 7217	7216, 7217
73	7308, 7318, 7320, 7322	7307, 7310, 7315, 7318, 7320, 7321, 7323, 7324, 7326	7304, 7306, 7307, 7308
76		7616	7605
82	8209	8209	
83	8302, 8309	8302	8302, 8309
84	8414, 8417, 8421, 8481	8414, 8417, 8421, 8481	8421, 8481
85	8544	8544	8544
86	8607	8607	
87	8708, 8716	8708, 8716	
90	9018, 9021	9018, 9021	
91		9102	9109
94		9406	9405
95		95	
96		96	96

Источник: собственная разработка.

Строки таблицы, выделенные желтым цветом, свидетельствуют о факте освоения производства товара, импортируемого из-за рубежа. Например, строка 29 и 30: продукция «Витамины и их производные» и «Вакцины» предложена государственными программами к освоению как на территории Витебской области (со списком потенциальных производителей), так и в Республике Беларусь.

Коды ТН ВЭД, представленные позициями 86, 87, 90, импортируются на белорусский рынок и уже предложены к освоению производителям импортозамещающей продукции.

Самые показательные строки таблицы выделены зеленым цветом. В них есть совпадения по всем трем столбцам таблицы. Это означает, что данные товарные позиции, импортируемые в Беларусь, можно считать востребованными и республика нуждается в их освоении. С большой вероятностью можно утверждать, что коды ТН ВЭД в зеленых строках уже осваиваются, в частности, на территории Витебской области, но в недостаточном количестве. Согласно перечню, утвержденному Витебским областным исполкомом, на каждый указанный в этих ячейках код ТН ВЭД имеется потенциальный производитель. Укрупненно товарные позиции представлены в виде: трубы и шланги из полимеров, изделия из пластмасс, резиновая смесь и изделия из резины, бумага и картон, бутылки и

флаконы, проволока из железа, металлоконструкции из черных металлов, крепежная арматура, устройства для фильтрации, арматура для трубопроводов, провода изолированные.

Также следует обратить внимание на коды ТН ВЭД 49 и 82. Товары данных групп являются импортными, однако они отсутствуют в Перечнях к освоению импортозамещающих товаров, что создает определенную «нишу» для белорусских производителей и кластерных образований.

Не стоит забывать и о том, что внутри кластера сосредоточены различного рода предприятия, способные агломерировать освоение нескольких товарных позиций с целью выпуска стратегически важной продукции.

Анализируя таблицу, можно сделать вывод о стратегическом развитии Витебского региона в области импортозамещения. В области расположены несколько десятков малых и средних организаций (предприятий), способных производить востребованные товары как для внутреннего рынка, так и для экспорта.

Необходимо отметить, что код 72, 73, по данным Национального статистического комитета, являются важнейшими видами продукции, импортируемой на территорию Республики Беларусь [7].

За последние годы высокая импортоёмкость белорусской промышленности давит на торговые показатели, поэтому политика импортозамещения может быть одним из путей решения существующей проблемы современной Республики Беларусь. Для реализации плана по освоению выпуска импортозамещающей продукции для нужд страны необходимо:

1. Заменить устаревшие технологии. Большинство промышленных организаций (предприятий) Республики Беларусь еще использует технологические методики 30–40-летней давности, что значительно тормозит производство качественной и, главное, конкурентоспособной продукции.

2. Неполноценное освоение программ технического перевооружения производства. Отсутствие должной координации, финансирования, квалифицированных кадров препятствует своевременному окончанию и реализации программ в полном объеме.

3. Низкая заинтересованность руководящих кадров и научного персонала. Отсутствие мотивирующих факторов накладывает отпечаток на желание руководителя активно участвовать в развитии организации (предприятия), поиске высококвалифицированных кадров. Наличие мотивации, в том числе финансовой, – главный ключ к успешной реализации проекта.

4. Отсутствие небольших организаций (предприятий) в цепочке процесса импортозамещения. Малый бизнес имеет большой производственный потенциал, поэтому частные организации (предприятия) способны к более быстрому реагированию на смену условий, а также к неформальному способу общения.

Включение их в корпоративную цепочку способствует созданию огромной производственной агломерации.

Обобщая представленные аналитические сведения, можно сказать, что Республика Беларусь имеет все возможности освоить замену импортных товаров на товары отечественного производства с целью удовлетворения потребностей внутреннего рынка.

На основании приведенного анализа выявлены некоторые направления для импортозамещения и потенциального освоения новых видов продукции. Однако для более удобного и быстрого решения поставленных задач необходимо ввести в действие несколько инструментов, включая монетизацию научных трудов и разработок.

\*\*\*

1. Ватолкина Н. Ш., Горбунова Н. В. Импортозамещение: зарубежный опыт, инструменты и эффекты // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2015. № 6 (233). С. 29–39.

2. Витебский областной исполнительный комитет [Электронный ресурс]. URL: <https://vitebsk.gov.by/ru/importozam/?aaimglnghdbai?ngdjekfcbiecjekn?cjmopphlnglfknop?orpphlfkfkfcbai?cjmopphlnglfknop> (дата обращения: 16.02.2022).

3. Импортозамещающая кластерная политика региона: теория и практика : монография / В. В. Печаткин, В. А. Перфилов. Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН, 2016. 196 с.

4. Министерство экономики Республики Беларусь. Карта кластеров Республики Беларусь [Электронный ресурс]. URL: [http://www.economy.gov.by/ru/karta\\_klasterov-ru](http://www.economy.gov.by/ru/karta_klasterov-ru) (дата обращения: 20.02.2022).

5. Национальный Банк Республики Беларусь. Статистика внешнеэкономической деятельности [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nbrb.by/statistics/balpay> (дата обращения: 27.02.2022).

6. Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pravo.by> (дата обращения: 25.01.2022).

7. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. URL: <https://www.belstat.gov.by/> (дата обращения: 26.02.2022).

8. Об утверждении Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] : указ Президента Респ. Беларусь, 29 июля 2021 г., №292 // Нац. правовой портал Респ. Беларусь. 2021.

9. План мероприятий по импортозамещению Минского райисполкома на 2019 год [Электронный ресурс]. URL: <https://mrik.gov.by/images/27-03-2019-25.pdf> (дата обращения: 28.02.2022).



**Р. И. Маликов,**  
д. э. н., профессор, зав. кафедрой «Проектный менеджмент и экономика  
предпринимательства»

Уфимский государственный нефтяной технический университет

**К. Е. Гришин,**  
д.э.н., доцент, директор института экономики, финансов и бизнеса  
Башкирский государственный университет

**А. Г. Шестакович,**  
к. э. н., зам. директора по воспитательной работе института экономики,  
финансов и бизнеса

Башкирский государственный университет

## **РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ ЭКОСИСТЕМЫ: НОВАЯ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ПАРАДИГМА**

***Аннотация.** В данном исследовании представлен новый подход к декомпозиции региональных предпринимательских экосистем. Выделено четыре основных типа субэкосистем: бизнес-экосистемы, экосистемы знаний, инновационные экосистемы и предпринимательские экосистемы, в рамках региональной предпринимательской экосистемы, которые, по мнению авторов, оказывают решающее значение на создание предпринимательских возможностей в регионе.*

***Ключевые слова:** экосистема, предпринимательство, регион, инновационное предпринимательство*

### **Введение**

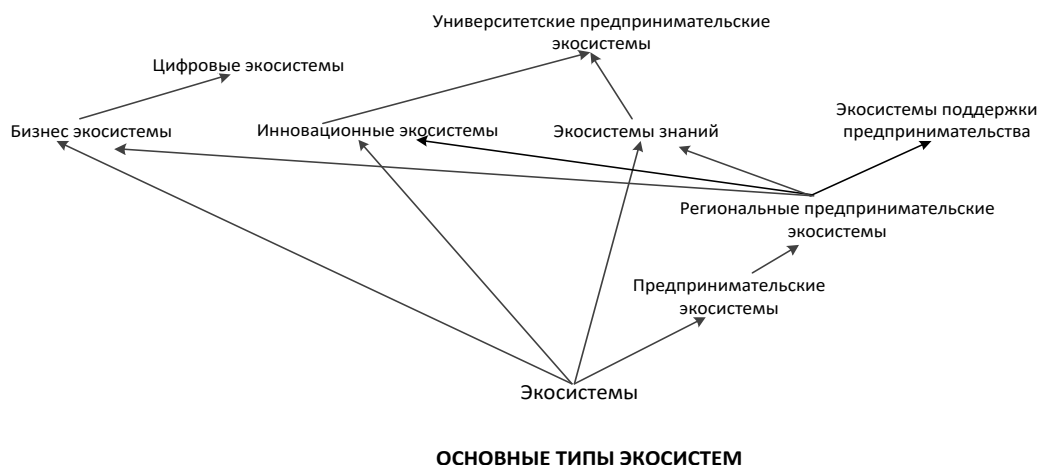
В настоящее время вопросы развития предпринимательства, а именно малого бизнеса, имеют особую значимость, в том числе и на региональном уровне. Представителями власти, различными экспертами в профессиональном сообществе признается факт недостаточного уровня развития предпринимательства в российских регионах и подчеркивается необходимость скорейшей выработки решений, способствующих более динамичному развитию данного сектора экономики. Не остается в стороне и научное сообщество, которое пытается разработать и предложить новые научные концепции и подходы, теоретическое осмысление и прикладное использование которых позволит найти решения проблем, сдерживающих развитие малого бизнеса и предпринимательства в регионах России. В последнее время появилась и активно развивается концепция, в основе которой лежит «системный взгляд на предпринимательство», известная как предпринимательская экосистема. [5; 21; 3]. На сегодняшний день концепция предпринимательских экосистем находит широкое отражение в работах как зарубежных авторов, так и отечественных исследователей [3; 15; 21; 16; 22; 7; 9;

1; 2], в которых рассматриваются вопросы трактовки понятия «предпринимательская экосистема» [3; 6; 15; 21; 22], построения и структуризации экосистем [25; 11; 15], определения границ экосистем [9; 10], отличия экосистемного подхода от других исследовательских подходов [22] и т. д. Существуют разные подходы к идентификации экосистем в экономической и управленческой науке. Мышление в терминах «экосистем» находит свое отражение в таких понятиях, как «бизнес-экосистемы» [18], «цифровые экосистемы» [24], «университетские экосистемы» [13], «предпринимательские экосистемы» [3] и т. д. В данной работе целью выступает формирование новой декомпозиции региональных предпринимательских экосистем по некоторым, с точки зрения авторов, ключевым исследовательским направлениям. В связи с чем основной задачей работы выступает исследование существующих подходов к идентификации региональной экосистемы, посредством их анализа, а также выявление особенностей и специфики регионального предпринимательства в современных условиях развития инновационной экономики.

### **Результаты оригинального авторского исследования**

Не исключая некоторую дискуссионность предлагаемого подхода, по мнению авторов, можно выделить четыре основных типа экосистем: бизнес-экосистемы, экосистемы знаний, инновационные экосистемы и предпринимательские экосистемы. Краткий анализ представленных типов экосистем будет представлен чуть ниже, для начала хотелось бы обратить внимание на предлагаемую декомпозицию предпринимательских экосистем, в рамках которой они рассматриваются на региональном уровне (региональные предпринимательские экосистемы) (рис. 1).

Это обусловлено тем, что региональный уровень, то есть субнациональный уровень, является наиболее подходящим совокупным уровнем (контуром, границей предпринимательской экосистемы), так как он обеспечивает достаточный масштаб для охвата социально-экономического и институционального контекста систем предпринимательства [12]. С точки зрения авторов, региональную предпринимательскую экосистему необходимо трактовать как совокупность взаимосвязанных субъектов предпринимательства (как потенциальных, так и осуществляющих хозяйственную деятельность), среды их функционирования и взаимодействий между ними (системы обмена), в комплексе влияющих на создание, открытие и использование предпринимательских возможностей в локальной пространственной среде [2].



**Рис. 1. Типологизация направлений исследований экосистем**

В контексте вышеизложенного можно заключить, что основной функцией региональной предпринимательской экосистемы является обеспечение и стимулирование последовательных процессов создания, открытия и использования предпринимательских возможностей [4]. В научной литературе предпринимательство описывается как поиск рыночных возможностей для создания будущих инновационных товаров и услуг, обнаруженных, оцененных и использованных для извлечения социальной и экономической ценности из окружающей среды, что в конечном счете приводит к созданию нового бизнеса (предприятия). Исходя из понимания предпринимательства как деятельности по открытию и эксплуатации рыночных возможностей [20] представляется, что ключевой функцией региональной предпринимательской экосистемы является генерация этих самых предпринимательских возможностей. Если говорить в общем, то предпринимательские возможности — это способность предпринимателя следовать избранным путем [17], трансформировать идею в конкретные результаты, вдохнуть в нее жизнь и на этой основе создать новую стоимость. Предпринимательская возможность возникает, когда предприниматель признает и обосновывает потенциал этой идеи для нового продукта или услуги, которая решает реальную проблему или добавляет ценность для клиента. Классическим определением предпринимательской возможности считается следующее: предпринимательские возможности — это среда, в которой новые товары, услуги, сырье и методы организации могут быть внедрены и проданы по цене, превышающей их себестоимость [8]. Здесь следует обратить внимание на то, что предпринимательские возможности формируются на основе нескольких источников: самих процессов открытия, оценки и использования возможностей, а также набора людей, которые их обнаруживают, оценивают и используют [20].

При этом необходимо акцентировать внимание на том, что в рамках экосистемного подхода фокусировка, прежде всего, идет на инновационном предпри-

нимательстве (то есть высокотехнологичном предпринимательстве) [23; 15; 21]. Данный подход является достаточно дискуссионным, но в рамках этой статьи авторы все же исходят из того, что когда говорится о предпринимательских возможностях, то подразумеваются именно возможности для *инновационного предпринимательства*. Более того, использование предпринимательской возможности может быть реализовано как путем создания новой фирмы, так и путем интрапренерства (внутрифирменного предпринимательства), так как интрапренер также видит возможности и готов брать инициативу по организации ресурсов (то есть, по сути, действует как предприниматель), хотя при этом работает в крупной компании и способствует инновациям этой компании.



**Рис. 2. Совокупность доменов региональной предпринимательской экосистемы**

Отвечая на вопрос о том, какие же факторы оказывают влияние на возникновение, оценку и использование предпринимательских возможностей, необходимо обратиться к теме структуризации региональных предпринимательских экосистем. На основании некоторых довольно популярных в научных кругах подходов [25; 11; 22] авторами предлагается представлять структурно региональную предпринимательскую экосистему как совокупность взаимноинтегрирован-

ных доменов, под которыми понимаются части экосистемы, включающие в себя множество элементов, объединенных на основе функциональной общности. Таким образом, региональная предпринимательская экосистема включает в себя восемь доменов: государство, социальный капитал, финансовый капитал, человеческий капитал, институты, инфраструктура, рынки (спрос), наука и технологии (см. рис. 2).

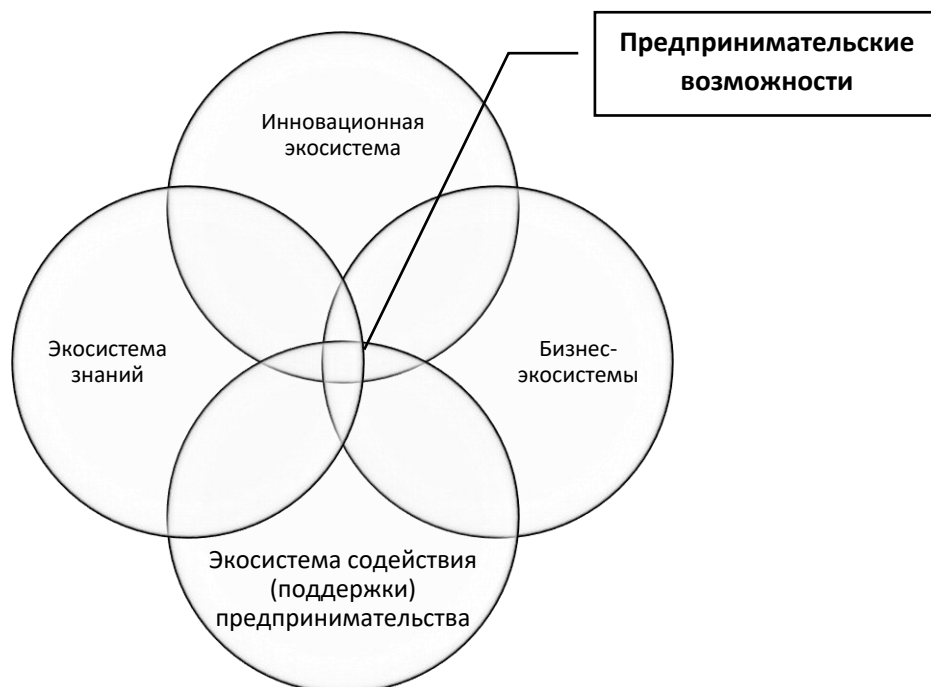
### Заключение

В целом предложенная декомпозиция региональной предпринимательской экосистемы может считаться традиционной и отличающейся от известных [25; 11] количеством определяемых доменов, а также фокусировкой на предпринимательских возможностях. Однако, развивая данную тему, представляется возможным предложить новый взгляд на структуру региональной предпринимательской экосистемы и выдвинуть предположение, согласно которому она (предпринимательская экосистема) может состоять из различных субэкосистем [18], т. е. частей экосистемы, отличающихся от других ее составных частей особенностями своего построения, организацией взаимодействия между элементами в силу целевых установок своего функционирования. Такое объединение доменов в экосистемы более низкого уровня (субэкосистемы) региональной предпринимательской экосистемы дает возможность концентрироваться на ключевых факторах, обеспечивающих возникновение в регионах новых (инновационных) предпринимательских возможностей, к которым авторы относят: запрос на новую экономическую ценность; новые знания; возможности для коммерциализации новых знаний; институциональные и физические возможности для организации инновационных предпринимательских структур. В этом контексте, в структуре региональной предпринимательской экосистемы целесообразно выделить четыре основных вида субэкосистем: бизнес экосистемы, инновационные экосистемы, экосистемы знаний и экосистема поддержки (содействия) предпринимательству, что схематично может быть представлено следующим образом (рис. 3.).

Как видно на представленном рисунке, именно на пересечении областей всех четырех субэкосистем возникают предпринимательские (инновационные) возможности. Все указанные виды субэкосистем имеют довольно сложное взаимоинтегрированное строение, характеризуются специфическими особенностями и играют свою особенную роль в рамках региональной предпринимательской экосистемы.

Объединение всех выделенных типов субэкосистем в единый контур региональной предпринимательской экосистемы позволяет разнородные функции всех субэкосистем рассматривать через единый связанный процесс, целью кото-

рого является расширенное воспроизводство инновационного предпринимательства как путем создания новых инновационных фирм, так и вследствие активного развития института интрапренерства в локальной пространственно-ограниченной среде.



**Рис. 3. Новый подход к структуризации региональной предпринимательской экосистемы на основе выделения субэкосистем**

Логично предположить, что именно взаимодействие (результативность функционирования) этих четырех видов субэкосистем оказывает решающее значение на эффективность последовательных процессов создания, открытия и использования предпринимательских возможностей в региональных предпринимательских экосистемах. В целом, логика функционирования региональной предпринимательской экосистемы на основе объединения субэкосистем опирается на следующие рассуждения. Важнейшую роль в обеспечении роста предпринимательских возможностей региональной предпринимательской экосистемы играют мощные бизнес-экосистемы, которые посредством различных каналов генерируют значительный запрос на инновации. В условиях жесткой конкуренции стремление бизнес-экосистем создавать все больше новой инновационной экономической ценности (это их основная задача) должно естественным образом опираться на новые знания, генерируемые экосистемой знаний, которые открывают новые предпринимательские возможности, практическая реализация (коммерциализация) которых, в свою очередь, обеспечивается инновационной экосистемой (инновационными предпринимателями). Вся описанная механика

эффективно работает, если для этого экосистемой поддержки (содействия) предпринимательства обеспечиваются соответствующие институциональные условия.

Вместе с тем предложенный подход дает лишь общее представление о логике последовательных процессов создания, открытия и использования предпринимательских возможностей в региональной предпринимательской экосистеме путем целенаправленного развития субэкосистем, и еще предстоит большая научно-методологическая и прикладная работа по разработке инструментария, позволяющего активизировать развитие инновационного предпринимательства в регионах.

\*\*\*

1. Дорошенко С., Шеломенцев А. Предпринимательская экосистема в современных социоэкономических исследованиях // Журнал экономической теории. 2017. № 4. С. 212–221.
2. Солодилова Н. З., Маликов Р. И., Гришин К. Е., Методический инструментарий оценки состояния региональной предпринимательской экосистемы // Экономика региона. 2018. Т. 14. № 4 С. 1256–1269.
3. Acs, Z.J., Autio, E. & Szerb, L. (2014). National systems of Entrepreneurship: Measurement issues and policy implications, *Research Policy*. Vol. 43 (3), pp. 476–494.
4. Audretsch D. B., Falck O., Feldman M. P., & Heblich, S. (2011). Local Entrepreneurship in Context // *Regional Studies*. Vol. 46 (3), pp. 379–389.
5. Autio E., Rannikko H. Retaining winners: Can Policy Boost High-growth Entrepreneurship? // *Research Policy*. 2015. Vol. 45, pp. 42–55.
6. Acs Z. A., Estrin S., Mickiewicz T. & Szerb L. (2017). Institutions, Entrepreneurship and Growth: The Role of National Entrepreneurial Ecosystems, SSRN Working paper N. 2912453, DOI: 10.2139/ssrn.2912453.
7. Alvedalen, J., & Boschma, R. (). A critical review of entrepreneurial ecosystems research: towards a future research agenda // *European Planning Studies*. 2017. 25 (6), pp. 887–903.
8. Casson, M. 1982. *The entrepreneur*. Totowa, NJ: Barnes & Noble Books.
9. Cavallo, A., Ghezzi, A., Balocco, R. (2018). Entrepreneurial ecosystem research: present debates and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-24. DOI: 10.1007/s11365-018-0526-3
10. Colombelli, A., Paolucci, E., & Ughetto, E. (2017). Hierarchical and relational governance and the life cycle of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 1-17.
11. Feld B. (2012). *Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city*. John Wiley & Sons, 224 p.
12. Feldman M. (2001) The Entrepreneurial Event Revisited: Firm Formation in a Regional Context. *Industrial and Corporate Change*. Vol. 10. No 4. pp. 861–891.

13. Hayter, C.S., Lubynsky, R. and Maroulis, S. 2017. Who is the academic entrepreneur? The role of graduate students in the development of university spinoffs. *Journal of Technology Transfer*, 42(6), pp.1237–1254.
14. Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75–83.
15. Mason, C., & Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. Final Report to OECD, Paris, 30 (1), 77–102.
16. Mack, E. A., & Mayer, H. (2016). The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Urban Studies*, 53(10), 2118–2133.
17. Mets T., Trabskaja J., Raudsaar M. (2019) The entrepreneurial journey of venture creation: Reshaping process and space // *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época. No 1. Pp. 61–77.*
18. Moore J. *The Death of Competition: Leadership and Strategy In The Age of Business Ecosystems.* Harper Business. 1996.
19. Shane S., (2003) *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual–Opportunity Nexus.* Cheltenham: Edward Elgar (New Horizons in Entrepreneurship), 352 pp.
20. Shane, S. and Venkataraman, S. (2000) The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25, 217–226
21. Stam, E. (2015) Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique // *European Planning Studies* , Vol. 23 (9), pp. 1759–1769.
22. Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49–72.
23. Stam, E., Bosma, N., Van Witteloostuijn, A., De Jong, J., Bogaert, S., Edwards, N., & Jaspers, F. (2012). Ambitious entrepreneurship. A review of the academic literature and new directions for public policy, AWT report, 41.
24. Sussan F., Acs Z. J. The digital entrepreneurial ecosystem // *Small Business Economics.* - 2017. No 1, pp. 55–73.
25. Isenberg D *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship.* Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. Dublin, from DanIsenberg 2011. URL: <http://entrepreneurial-revolution.com/2011/05/11/the-entrepreneurship-ecosystem-strategy-as-a-new-paradigm-for-economic-policy-principles-for-cultivating-entrepreneurship/> (дата обращения: 03.03.2022).

*Д. В. Милош,*  
*аспирант*

*Белорусский государственный экономический университет*

## **ИССЛЕДОВАНИЕ ДЕТЕРМИНАНТ РАЗВИТИЯ РЫНКА ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ**



*Аннотация.* В статье представлены результаты корреляционно-регрессионного анализа рынка цифровых финансовых активов на примере криптовалют, что позволило определить детерминанты развития крипторынка и построить регрессионную модель на их основе.

*Ключевые слова:* цифровые финансовые активы, криптоактивы, криптовалюта, развитие, анализ, регрессионная модель

## **Введение**

В условиях цифровой экономики особую актуальность получило изучение феномена цифровых финансовых активов, в частности криптоактивов в виде криптовалют и токенов как наиболее инновационных финансовых инструментов, и развитие связанных с ними процессов.

Так, по данным интернет-источника [8], в 2021 г. общее количество владельцев криптовалют достигло более 300 млн, или 3,9 % от общей численности населения мира, а платежи в криптовалюте принимало по меньшей мере 18 тыс. предприятий. Самое значительное число криптовладельцев наблюдалось в Азии (160 млн), далее – Европа (38 млн), Африка (32 млн) и Северная Америка (28 млн).

На начало 2022 г. рыночная капитализация криптовалют достигла 2,2 трлн долл. США, что сопоставимо с валовым внутренним продуктом Италии [1], а однодневный объем торгов составил более 90 млрд долл. США [9]. При этом экспертами [10] ожидается ежегодный рост крипторынка на 12,8 %, что позволит достигнуть рыночную капитализацию на уровне 4,94 трлн долл. США к 2030 г.

Активное становление рынка криптовалют как одного из видов цифровых финансовых активов предопределило цель настоящего исследования – выявить наиболее существенные факторы развития крипторынка и построить на их основе прогнозную модель.

## **Теория и методология исследования**

Среди многообразия методов оценки и прогнозирования развития явлений, выделяемых в настоящее время в научных публикациях (рис.), в рамках настоящего исследования выбор был сделан в пользу корреляционно-регрессионного анализа, который позволяет при минимуме временных затрат и требований к исходным данным построить высококачественную модель с адекватным прогнозом.

Проведение корреляционно-регрессионного анализа предполагает реализацию двух этапов:

- построение матрицы парных коэффициентов корреляции и отбор факторов для множественной регрессионной модели;

- построение множественной регрессионной модели, анализ значимости модели в целом и ее параметров в частности, содержательная интерпретация множественных коэффициентов корреляции и детерминации, а также коэффициентов регрессии.

Отправной точкой анализа является выбор результативной и объясняющих переменных. В качестве зависимой переменной определен однодневный объем торгов криптовалютой ( $y$ ), в качестве факторов: рыночная капитализация ( $x_1$ ); количество открытых криптокошельков ( $x_2$ ); количество подтвержденных за день транзакций ( $x_3$ ); предполагаемая стоимость транзакции без учета возвращенных в качестве сдачи монет ( $x_4$ ); средний размер комиссии за транзакцию ( $x_5$ ); сложность сети, т.е. добычи новых блоков для блокчейна ( $x_6$ ).

Информационной базой послужили статистические данные о вышеуказанных показателях (табл. 1).

Для того чтобы эмпирически доказать или опровергнуть существование связи между однодневным объемом торгов и обозначенными выше факторами, с помощью инструмента «Корреляция» надстройки «Пакет анализа» в MS Excel построена матрица парных коэффициентов корреляции (табл. 2).

Анализ матрицы парных коэффициентов корреляции позволил сделать следующие выводы:

1) наблюдается тесная прямая связь между однодневным объемом торгов и количеством открытых криптокошельков ( $r_{yx2} = 0,850355$ ), сложностью сети ( $r_{yx6} = 0,859073$ ), а также заметная прямая связь между однодневным объемом торгов и рыночной капитализацией ( $r_{yx1} = 0,608463$ ), количеством подтвержденных за день транзакций ( $r_{yx3} = 0,575185$ ), предполагаемой стоимостью транзакций ( $r_{yx4} = 0,556553$ ). В свою очередь, связь между однодневным объемом торгов и средним размером комиссии за транзакцию незначительная ( $r_{yx5} = 0,332275$ ), поэтому целесообразно исключить указанный фактор из модели;

2) имеет место корреляционная связь между рыночной капитализацией криптовалют и количеством открытых криптокошельков ( $r_{x1x2} = 0,833118$ , что более 0,7). Для решения проблемы мультиколлинеарности следует исключить один из факторов  $x_1$  или  $x_2$ . В данном случае следует исключить показатель рыночной капитализации криптовалют, поскольку он оказывает меньшее влияние на однодневный объем торгов, чем количество открытых криптокошельков ( $r_{yx1} = 0,608463$ ,  $r_{yx2} = 0,850355$ );

3) имеет место корреляционная связь между количеством открытых криптокошельков и сложностью сети ( $r_{x2x6} = 0,976052$ , что более 0,7). В данном случае следует исключить количество открытых криптокошельков, так как данный пока-

затель оказывает меньшее влияние на однодневный объем торгов, чем количество открытых криптокошельков ( $r_{yx2} = 0,850355$ ,  $r_{yx6} = 0,859073$ ).

Таким образом, в модели остается три фактора – количество подтвержденных за день транзакций, предполагаемая стоимость транзакции и сложность сети.



**Рис. 1. Методы прогнозирования**

Источник: собственная разработка на основе [3-7].

Таблица 1

## Исходные данные для проведения корреляционно-регрессионного анализа

Год	Квартал	y	x <sub>1</sub>	x <sub>2</sub>	x <sub>3</sub>	x <sub>4</sub>	x <sub>5</sub>	x <sub>6</sub>
2015	1	22,85	3,98	3 138,10	101,18	31,13	0,034	46,72
	2	24,08	4,32	3 666,01	155,87	62,48	0,038	49,40
	3	24,32	4,07	4 339,23	138,57	80,76	0,050	59,34
	4	55,62	7,12	5 343,96	176,45	177,35	0,076	93,45
2016	1	79,53	8,12	6 648,66	197,41	140,90	0,103	165,50
	2	203,92	12,82	7 763,00	217,03	206,88	0,176	49,40
	3	85,59	12,17	8 842,08	195,64	151,70	0,166	59,34
	4	119,81	17,75	10 980,04	286,82	315,51	0,334	93,45
2017	1	535,76	24,79	12 853,53	278,89	262,05	0,792	165,50
	2	2 948,50	99,37	14 977,16	180,72	771,01	3,469	711,70
	3	2 636,77	145,92	17 226,43	254,44	846,41	1,880	1 103,40
	4	28 174,72	611,28	21 529,17	305,05	4 778,00	36,807	1 873,11
2018	1	18 825,91	269,94	23 967,63	177,52	947,75	1,069	3 494,29
	2	13 717,93	257,21	25 716,12	195,40	717,81	1,191	5 077,50
	3	14 097,74	223,05	28 904,90	208,21	753,60	0,620	7 152,63
	4	16 629,81	131,29	31 920,41	264,98	476,00	0,218	5 618,60
2019	1	35 938,36	143,86	34 695,66	366,42	421,44	2,168	6 379,27
	2	91 276,74	333,69	40 074,02	330,73	1 357,00	6,525	7 934,71
	3	50 483,46	211,68	42 298,83	314,43	1 033,00	1,196	12 759,82
	4	78 959,47	197,58	44 592,37	322,20	387,27	0,379	12 948,59
2020	1	114 378,27	181,50	47 093,00	292,83	1 183,00	0,596	13 913,00
	2	54 978,51	257,37	50 681,00	299,73	1 095,00	1,311	15 785,00
	3	89 411,96	343,76	54 268,00	295,48	789,92	13,154	19 315,00
	4	202 202,30	740,06	63 384,00	338,26	2 615,00	9,508	18 600,00
2021	1	115 969,26	1 823,68	70 532,00	321,09	6 605,00	17,613	21 866,00
	2	94 143,12	1 481,14	74 514,00	217,90	2 112,00	9,951	19 933,00
	3	91 370,99	1 876,26	77 075,00	195,56	1 499,00	2,177	18 998,00
	4	92 301,52	2 176,30	80 235,00	269,54	4 495,00	3,160	24 272,00

Примечание:

1. Показатели:

y – однодневный объем торгов криптовалютой, млн долл. США;

x<sub>1</sub> – рыночная капитализация, млрд долл. США;

x<sub>2</sub> – количество открытых криптокошельков, тыс.;

x<sub>3</sub> – количество подтвержденных за день транзакций, тыс.;

x<sub>4</sub> – предполагаемая стоимость транзакции без учета возвращенных в качестве сдачи монет, млн долл. США;

x<sub>5</sub> – средний размер комиссии за транзакцию, долл. США;

x<sub>6</sub> – сложность сети, млрд терахашей в секунду.

2. Источник: составлено автором на основе [2; 9].

Матрица парных коэффициентов корреляции

	y	x <sub>1</sub>	x <sub>2</sub>	x <sub>3</sub>	x <sub>4</sub>	x <sub>5</sub>	x <sub>6</sub>
y	1,000000						
x <sub>1</sub>	0,608463	1,000000					
x <sub>2</sub>	0,850355	0,833118	1,000000				
x <sub>3</sub>	0,575185	0,190546	0,510048	1,000000			
x <sub>4</sub>	0,556553	0,776477	0,618999	0,405533	1,000000		
x <sub>5</sub>	0,332275	0,372116	0,284291	0,366750	0,732977	1,000000	
x <sub>6</sub>	0,859073	0,782285	0,976052	0,485578	0,594882	0,253411	1,000000

Источник: составлено автором.

### Результаты исследования

С помощью инструмента «Регрессия» надстройки «Пакет анализа» в MS Excel был проведен регрессионный анализ, который позволил построить многофакторную регрессионную модель следующего вида:

$$y = -31\,550,92 + 151,03 \times x_3 + 1,10 \times x_4 + 4,64 \times x_6, R^2 = 0,7714. \quad (1)$$

$t_{ст} \quad (-1,63) \quad (1,78) \quad (0,28) \quad (5,76) \quad F = 27,00$

Анализ полученного уравнения регрессии позволил сделать следующие выводы:

1) поскольку расчетное значение F-критерия ( $F_{расч} = 27,00$ ) больше табличного значения ( $F_{табл} = 3,00$ ), следовательно, F-критерий свидетельствует о значимости уравнения в целом с вероятностью 90 %. Таким образом, построенное уравнение регрессии статистически значимо, адекватно и пригодно для прогнозирования;

2) коэффициенты регрессии при  $x_3$  и  $x_6$  являются статистически значимыми, поскольку расчетные значения t-критерия Стьюдента (1,78 и 5,76 соответственно) по модулю превышают критическое значение ( $t_{кр} = 1,71$ ). В свою очередь, коэффициенты регрессии при свободном члене и коэффициенте регрессии  $x_4$  являются статистически незначимыми, так как расчетное значение t-критерия Стьюдента по модулю меньше критического значения ( $t_{ст}$  составило  $-1,63$  и  $0,28$  соответственно при  $t_{кр} = 1,71$ );

3) значение множественного коэффициента корреляции ( $R = 0,8783$ ) свидетельствует о наличии высокой связи между однодневным объемом торгов, количеством подтвержденных за день транзакций, предполагаемой стоимостью транзакции и сложностью сети;

4) множественный коэффициент корреляции ( $R^2 = 0,7714$ ) позволяет утверждать, что вариация значений однодневного объема торгов на 77,14 % зависела

от вариации значений количества подтвержденных за день транзакций, предполагаемой стоимости транзакции и сложности сети, а на оставшуюся величину (22,86 %) – от вариации прочих не учтенных в модели факторов.

### Заключение

В результате проведения корреляционно-регрессионного анализа:

- выявлены детерминанты развития крипторынка – количество подтвержденных за день транзакций, предполагаемая стоимость транзакции и сложность сети;
- получено уравнение регрессии, позволяющее сделать вывод, что при увеличении количества подтвержденных за день транзакций на 1 тыс. однодневный объем торгов увеличится в среднем на 151,03 млн долл. США; при увеличении предполагаемой стоимости транзакции на 1 млн долл. США однодневный объем торгов увеличится в среднем на 1,10 млн долл. США; при увеличении сложности сети на 1 млрд терахашей в секунду однодневный объем торгов увеличится в среднем на 4,64 млн долл. США.

Полученные результаты исследования обладают новизной и практической значимостью. Научная значимость состоит в построении регрессионной модели для прогностической оценки ключевых показателей крипторынка, практическая – в возможности использования результатов исследования при разработке мероприятий по выбору направлений развития и обеспечению конкурентных преимуществ крипторынка на национальном и мировом уровнях.

\*\*\*

1. ВВП стран мира. Доля стран в мировом ВВП // Финансовый гений – финансовая грамотность, эффективное управление личными финансами. URL: <https://fingeniy.com/vvp-stran-mira-dolya-stran-v-mirovom-vvp/> (дата обращения: 30.03.2022).
2. Графики блокчейна // Blockchain.com. URL: <https://www.blockchain.com/charts#currency> (дата обращения: 09.05.2022).
3. Забродская К. А. Модели и методическое обеспечение оценки уровня развития инфокоммуникационных услуг в Республике Беларусь : дис. ... канд. экон. наук. Минск, 2015. 181 с.
4. Милош Д. В. Прогнозирование развития рынка цифровых финансовых активов // Финансовые аспекты структурных преобразований экономики : сборник трудов 17 Всероссийской научно-практической конференции преподавателей, аспирантов и магистрантов (22–23 апреля 2022 г.). Иркутск: ИРГУПС, 2022 (в печати).
5. Ткаченко Д. Д., Малютина, Т. Д. Инструменты прогнозирования финансовой стратегии корпорации // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2015. № 11 (245). С. 2–10.
6. Эриашвили Н. Д., Тепман Л. Н. Прогнозирование в экономике // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prognozirovanie-v-ekonomike/viewer> (дата обращения: 31.03.2022).

7. Юкиш В. Ф. Макроэкономическое прогнозирование, планирование и программирование : учеб. пособие. М.: МАДИ, 2016. 204 с.

8. Cryptocurrency across the world // TripleA. URL: <https://triple-a.io/crypto-ownership/> (дата обращения: 04.04.2022).

9. Global Cryptocurrency Charts // Coinmarketcap. URL: <https://coinmarketcap.com/charts/> (дата обращения: 09.05.2022).

10. Top 10 Cryptocurrency Facts and Stats // PlayToday.co. URL: <https://playtoday.co/blog/cryptocurrency-facts/> (дата обращения: 09.05.2022).

**С. А. Никифоров,**

*аспирант*

*Полоцкий государственный университет*

**И. В. Зенькова,**

*к. э. н., доцент, зав. кафедрой экономики*

*Полоцкий государственный университет*

**К. В. Павлов,**

*д. э. н., профессор*

*Полоцкий государственный университет*

## **НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ И ПРОДВИЖЕНИЯ НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ ЭКОЛОГИЧЕСКИ ЧИСТОЙ МЯСНОЙ ПРОДУКЦИИ СТАНДАРТА HALAL ОРГАНИЗАЦИЯМИ ВИТЕБСКОЙ ОБЛАСТИ БЕЛАРУСИ**

***Аннотация.** Важным направлением внешнеэкономической деятельности Республики Беларусь являются изменения в структуре внешней торговли, связанные с ростом доли экологически чистой продукции в структуре торгового оборота. Цель исследования – анализ современного состояния и определение перспектив роста экологически чистой мясной продукции стандарта HALAL, разрабатываемой и продвигаемой организациями Витебской области на зарубежные рынки.*

*Исследование было проведено с помощью различных методов (системного анализа, ранжирования и т. п.), в результате чего было выявлено, что в современных условиях в связи с возрастанием кризисных явлений (в том числе в связи с ситуацией на Украине и связанным с этим действием различных санкций со стороны Запада) целесообразно переориентировать рыночную стратегию мясоперерабатывающих предприятий Витебской области и увеличить поставки экологически чистой продукции HALAL не только в различные регионы России, но и в такие страны, как Казахстан и Азербайджан с преимущественной долей мусульманского населения.*

***Ключевые слова:** экологически чистое производство, мясная продукция, стандарт HALAL, Витебская область, Беларусь, зарубежные рынки*

## Введение

Приоритетное место во внешнеэкономической деятельности занимает внешняя торговля. Определение понятия «внешнеторговая деятельность» представлено в законе Республики Беларусь «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности», в котором говорится, что внешнеторговая деятельность — деятельность по осуществлению сделок в области внешней торговли товарами, услугами, информацией и интеллектуальной собственности [6]. Под внешнеэкономической деятельностью понимается предпринимательская деятельность в области международного обмена товарами, работами, услугами, информацией, результатами интеллектуальной деятельности, в том числе исключительными правами на них.

Законодательно термин «внешнеэкономическая деятельность» (ВЭД) впервые был закреплен в 1977 г. в Конституции СССР, но само понятие тогда раскрыто не было. Содержание понятия ВЭД было представлено в Федеральном законе РФ от 18 июля 1999 г. № 183-ФЗ «Об экспортном контроле». В нем говорилось, что внешнеэкономическая деятельность – это внешнеторговая, инвестиционная и иная деятельность, включая производственную кооперацию, в области международного обмена товарами, в том числе исключительные права на них (интеллектуальная собственность).

Как справедливо отмечает С. С. Вабищевич [2, с. 42], внешнеэкономическая деятельность базируется на мировом рынке, материальной основой которого стали научно-техническая и информационная революции, а также постоянно изменяющееся международное разделение труда. Содержательно данный вид деятельности включает ряд направлений, к которым относят следующие:

- 1) международная торговля товарами;
- 2) международные кредитные отношения;
- 3) международное инвестиционное сотрудничество;
- 4) международное кооперирование и научно-техническое сотрудничество.

Известный ученый Е. Ф. Прокушев [8, с. 7] считает, что основу внешнеэкономической деятельности составляют внешнеэкономические связи (ВЭС), под которыми понимается упорядоченная, постоянно развивающаяся сеть взаимодействия и коммерческих коммуникаций субъектов, входящих в структуру внешнеэкономического комплекса.

Внешняя торговля является наиболее развитой формой международных экономических отношений, следствием процесса интенсификации международного разделения труда в условиях научно-технических и информационных преобразований. Ее задачами (функциями), как отмечает А. Н. Михайлин [4, с. 23], являются:



- организация и обслуживание международного обмена природными ресурсами и результатами труда в их вещественной и стоимостной форме;
- международное признание потребительской стоимости продуктов — результатов международного разделения труда;
- определение общественно необходимых затрат на производство товаров;
- организация международного денежного обращения.

На интенсивность товарообмена между государствами оказывает влияние ряд факторов:

- возросший экспорт капитала и усиление влияния транснациональных корпораций;
- качественные сдвиги в структуре производства в условиях научно-технической и информационной революции, которые потребовали специализации и кооперирования в международном и глобальном масштабе;
- появление новых отраслей и видов производств, что усилило зависимость ряда стран от импорта отдельных видов сырьевых товаров;
- изменения в структуре мировой торговли, связанные с ростом доли наукоемкой, в том числе экологически чистой продукции, готовых изделий и услуг.

В частности, в дальнейшем в данной работе в качестве важнейшей цели исследования рассматривается экологически чистая мясная продукция стандарта HALAL, разрабатываемая и продвигаемая предприятиями и организациями Витебской области (и, прежде всего, ОАО «Витебский мясокомбинат») Республики Беларусь на зарубежные рынки, особенно на рынок России, а также Казахстана и Азербайджана.

При этом в работе используются методы системного анализа, метод ранжирования, а также сравнительно-статистические методы.

### **Результаты исследования**

Коммерческая деятельность на внешнем и внутреннем рынках характеризуется рядом отличий, а именно:

- на национальном рынке движение товаров обусловлено такими факторами, как производственные связи между предприятиями и регионами страны, а на мировой рынок значительное влияние оказывают межгосударственные границы и внешнеэкономическая политика отдельных стран;
- отличительной чертой мирового рынка является существование особой системы мировых цен;
- мировой рынок товаров дополняется рынком услуг, в частности торговлей лицензиями;
- структура и направления торговли отдельных стран на мировом рынке определяются изменением конкурентоспособности товаров;

- мировой торговле присуща неравномерность роста как торговли отдельных стран, так и всего мирового товарооборота [5, с. 85].

### **Особенности функционирования предприятий внешнеэкономического комплекса Республики Беларусь**

В Республике Беларусь предприятие является основным звеном внешнеэкономического комплекса страны. Предприятия, имеющие выход на внешний рынок Беларуси, могут образовывать в своем составе внешнеторговые фирмы, управления внешнеэкономической деятельности или отделы внешнеэкономических задач. Их организационная структура зависит, прежде всего, от размера предприятия, объема и номенклатуры экспортной и импортируемой продукции, а также от степени сложности продаваемой продукции, опыта внешнеэкономической деятельности, организационных форм сбыта продукции [7, с. 238]. При этом внешнеторговая фирма, управление внешнеэкономической деятельностью или отдел внешнеэкономических связей не являются юридическим лицом, а функционируют как часть предприятия, в составе которого они созданы.

Внешнеторговая фирма имеет свое название, в котором должно быть указано и наименование предприятия [9, с. 41]. Развитие внешнеэкономической деятельности на уровне предприятия означает дополнительные возможности использования преимуществ международной производственной кооперации и увеличения степени свободы в выборе наиболее эффективных путей решения производственных задач.

Основными задачами внешнеторговой фирмы являются:

- осуществление совместно с другими производственными подразделениями предприятия внешнеторговых сделок по закреплённой номенклатуре;
- развитие экспорта товаров и услуг и улучшение его товарной и региональной структуры, расширение номенклатуры;
- повышение качества и конкурентоспособности экспортируемых товаров [11, с. 173];
- повышение эффективности импортных закупок в соответствии со стратегией развития предприятия и обеспечение рационального расходования средств в иностранной валюте;
- изучение и анализ конъюнктуры мирового рынка по закреплённой за предприятием товарной номенклатуре, систематическое изучение деятельности важнейших отечественных зарубежных конкурентов и разработка предложений по повышению эффективности экспорта и импорта;
- установление научно-технического и производственного сотрудничества с зарубежными странами;
- организация послепродажного сервиса за рубежом.

## **Значение мясоперерабатывающей промышленности Витебской области Беларуси**

Для экономики Витебской области Беларуси большое значение имеет развитие предприятий и организаций мясомолочной продукции, в том числе в реализации их внешнеэкономического потенциала. Так, например, ОАО «Витебский мясокомбинат» по производству колбасных изделий и полуфабрикатов входит в пятерку крупнейших мясокомбинатов в Республике Беларусь (кроме этого предприятия на Витебщине функционируют еще несколько предприятий мясоперерабатывающей промышленности: это ОАО «Глубокский» и «Миорский» мясокомбинаты, ОАО «Оршанский мясоконсервный комбинат» и пр.). Ассортимент продукции ОАО «Витебский мясокомбинат» насчитывает более 400 наименований: колбасные изделия, продукты из свинины и говядины, продукты из шпика, мясные и мясокостные полуфабрикаты, пельмени.

Таким образом, на сегодняшний день ОАО «Витебский мясокомбинат» является одним из крупнейших предприятий мясоперерабатывающей промышленности Республики Беларусь и специализируется на производстве мясных продуктов и продуктов переработки скота. В целом выпуск основных групп продукции мясоперерабатывающих предприятий Витебской области в общем объеме производства составляет:

- мясо и субпродукты говядины, свинины, конины – свыше 42 %;
- колбасные изделия, продукты из свинины и говядины – около 44 %;
- мясные полуфабрикаты – свыше 10 %.

Выпускают также жиры пищевые топленые, сухие животные корма, жиры кормовые и технические.

Мясо и мясные продукты являются ценными продуктами питания массового потребления [10, с. 153]. Ассортимент выпускаемых мясокомбинатом колбасных изделий, продуктов из свинины и говядины насчитывает более 200 наименований, в том числе: колбасы вареные; сосиски и сардельки; колбасы полукопченые; колбасы варено-копченые; колбасы сырокопченые; продукты из свинины и говядины; продукты из субпродуктов.

При производстве мясных изделий на предприятиях мясоперерабатывающей промышленности Витебщины используется натуральное сырье: свинина, говядина, грудка и филе птицы. Предприятия тщательно подходят к подбору поставщиков, имеют собственную сырьевую базу и новейшие убойные линии, что позволяет им получать мясо высокого качества. Так, Витебский мясокомбинат вырабатывает и поставляет потребителям охлажденные и замороженные мясные полуфабрикаты: крупнокусковые, мелкокусковые и порционные натуральные полуфабрикаты; фарши; рубленые полуфабрикаты; мясокостные полуфабрикаты; пельмени, равиоли и вареники; колбасы сырые; полуфабрикаты быстрого

приготовления. Основная часть жиров пищевых топленых реализуется населению через сеть фирменной торговли (в целом достаточно большая часть продукции реализуется населению через сеть фирменной торговли). С целью привлечения новых потребителей и расширения рынка сбыта на мясокомбинате введен в действие магазин-склад, отпускающий продукцию индивидуальным предпринимателям за наличный и безналичный расчет по оптовым ценам.

### **Экологически чистое производство мясной продукции стандарта HALAL**

Учитывая тенденции развития рынка колбасных изделий и рекомендации специалистов по здоровому питанию, ОАО «Витебский мясокомбинат» приступил к выпуску колбасных изделий с добавлением говядины и мяса птицы (грудка, филе). Специалисты ОАО «Витебский мясокомбинат» всегда думают о потребителе, поэтому постоянно работают над тем, чтобы качество каждого изделия соответствовало самым строгим мировым стандартам.

ОАО «Витебский мясокомбинат» предлагает к реализации продукцию HALAL, производство которой сертифицировано в соответствии с требованиями ЕС Халяль-01:2012, MS 1500:2004, MS 1500:2009. В продуктовой линии «Халяль» представлены вареные колбасы «Восточная», «Имбирная», «Мускатная», полукопченая колбаса «Горская», варено-копченая салями «Пряная», сосиски «Восточные», «Имбирные», «Мускатные», ветчина вареная «Говяжья».

На предприятии внедрены, сертифицированы и функционируют современные системы:

- системы менеджмента качества (СМК) в соответствии с СТБ ISO9001;
- системы управления качеством и безопасностью продукции на основе анализа рисков и критических контрольных точек (НАССР) в соответствии с СТБ 1470;
- системы менеджмента безопасности пищевых производств (СМБПП) в соответствии с СТБ ИСО 22000;
- системы управления охраной труда (СУОТ) в соответствии с требованиями СТБ 18001;
- системы управления окружающей средой (СУОС) в соответствии с требованиями СТБ 14001.

Гарантией производства и поставки потребителям продукции, соответствующей требованиям технических нормативных и правовых актов, является собственная центральная производственная лаборатория, которая аккредитована на соответствие требованиям СТБ ИСО/МЭК 17025. Лаборатория мясокомбината осуществляет ежедневный контроль сырья, готовой продукции, вспомогательных материалов, санитарно-гигиенического состояния производственных помещений, технологического оборудования, инвентаря, тары, рук персонала, воздуха производственных помещений, воды.

Руководство ОАО «Витебский мясокомбинат», разработав политику в области качества, стремится к созданию и поддержанию высокого технического уровня производства, который является залогом производства продукции высокого качества. ОАО «Витебский мясокомбинат» постоянно проводит техническое переоснащение и модернизацию производства, что является гарантией создания высококачественных мясных продуктов.

Продукция ОАО «Витебский мясокомбинат» неизменно получает высокую оценку на специализированных выставках и конкурсах качества, проводимых в Республике Беларусь, а также в Российской Федерации, Казахстане, что подтверждается многочисленными наградами. Но наиболее значимой наградой для любого предприятия является высокая оценка и признание его продукции потребителями. Рынок России является основным рынком сбыта для предприятий мясоперерабатывающей отрасли промышленности Республики Беларусь. В первую очередь это связано с ограниченными сроками реализации продукции, короткого плеча сообщения, отсутствием языкового барьера и льготами, связанными с таможенным союзом. Экспорт в Россию мяса крупного рогатого скота составляет около 80 % общего объема экспорта по данной товарной группе.

### **Заключение**

В условиях острой конкуренции и снижения емкости рынка мяса и мясной продукции Российской Федерации необходима диверсификация внешних рынков сбыта продукции ОАО «Витебский мясокомбинат» и других аналогичных предприятий Витебщины. Следует учитывать также сложившуюся геополитическую ситуацию на Украине и связанные с этим санкции. Как известно, существенно повлияла на деятельность белорусских предпринимателей за рубежом в последнее время ситуация на Украине и последовавшие в связи с этим разнообразные санкции со стороны коллективного Запада, значительно ухудшившие и без того непростой (в связи с прежними действиями, например, и литовского государства против Беларуси) предпринимательский климат.

Таким образом, основной задачей предприятия на внешнем рынке является поиск направлений повышения объема продаж продукции на рынок России и новых рынков сбыта с целью увеличения объема экспорта продукции предприятия с высокой добавленной стоимостью.

Учитывая недостаточное использование экспортного потенциала предприятия по продукции HALAL, рассмотрим возможные новые рынки сбыта данной продукции [3]. Как показывают результаты исследования рынка России, одним из наиболее перспективных регионов для сбыта продукции HALAL являются рынки г. Москвы и г. Санкт-Петербурга. За последние годы в столице России открылось около десятка новых магазинов для мусульман, а объем продаж «ха-

лалных» продуктов вырос на 50–60 % в указанный период времени и продолжает расти. Причем значительную часть «халальной» продукции потребляют москвичи, далекие от ислама. «Спрос на продукцию, производимую под каким-либо контролем религиозных общин, возрастает, прежде всего, потому, что люди начинают задумываться, что они едят. «Халальная» продукция высокого качества. Например, в этой продукции к минимуму сведено использование химических добавок или субпродуктов, поэтому у потребителей больше доверия к ним», – полагает Михаил Аншаков [1], являющийся председателем Общества защиты прав потребителей.

А спрос именно на продукцию «халал» порождает спрос на продукцию просто из говядины, так как производители не в силах обеспечить рынок соответствующей продукцией. При выборе других рынков сбыта продукции HALAL производства ОАО «Витебский мясокомбинат» были проанализированы следующие показатели: численность мусульман; объем импорта колбасных изделий на душу населения; стоимость одного килограмма импорта колбасных изделий; поголовье крупного рогатого скота; розничные цены на колбасную продукцию [12].

Для анализа были выбраны семь стран СНГ, имеющие относительно большую численность мусульман, – Узбекистан, Азербайджан, Казахстан, Таджикистан, Туркменистан, Кыргызстан и Грузия. В последнее время особенно интенсивно налаживаются и увеличиваются поставки продукции HALAL мясоперерабатывающей промышленности Витебской области Республики Беларусь, кроме Российской Федерации, также на рынки Казахстана и Азербайджана. Целесообразно использовать позитивный опыт витебских предприятий мясоперерабатывающей промышленности в развитии экологически чистого производства в других регионах Беларуси, а также за рубежом, особенно в России, Казахстане и других постсоветских государствах со значительной долей мусульманского населения.

\*\*\*

1. В Москве вдвое увеличился спрос на продукты халал [Электронный ресурс] // Islam.uz. Достоверно об исламе [сайт]. URL: <http://islam.uz/kutibxona/halal-haram/507-halal.html> (дата обращения: 20.11.2021).

2. Вабищевич С. С. Внешнеэкономическая деятельность в РБ: правовые перспективы : монография. Минск: Молодежное научное общество, 2010. 232 с.

3. Исследовательский анализ мясопродуктов [Электронный ресурс] // Интернет-портал исследований продуктов питания Российской Федерации. URL: <http://www.produkt-ap.ru> (дата обращения: 12.02.2022).

4. Михайлин А. Н. Управление внешнеэкономической деятельностью фирмы : учеб. пособие. Минск: МАЭП, ИИК «Калита», 2020. 112 с.

5. Морозов Ю. П. Внешнеэкономическая деятельность: организационно-экономический аспект. Н. Новгород: Высшая школа, 2014. 241 с.

6. Организация внешней торговли [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал Президента Республики Беларусь. URL: <http://www.president.gov.by> (дата обращения: 12.12.2020).

7. Повышение конкурентоспособности экономики на основе ее инновационного развития и модернизации: системный подход : коллективная монография / под науч. ред. д. э. н., профессора К. В. Павлова. Новополоцк: Полоцкий госуд. университет, 2020. 288 с.

8. Прокушев Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность : учебно-практ. пособие. М.: ИВЦ «Маркетинг», 2015. 286 с.

9. Соркин С. Л. Внешнеэкономическая деятельность предприятия. Организация и управление : курс лекций. Гродно: Изд-во Гродненского филиала негосударственного института современных знаний, 2012. 109 с.

10. Турбан Г. В. Внешнеэкономическая деятельность : учеб. пособие. Минск: Вышш. шк., 2017. 207 с.

11. Экономика на постсоветском пространстве в условиях новых патологических вызовов и процессов цифровизации : коллективная монография / под науч. ред. д. э. н., профессора К. В. Павлова. Ижевск: Шелест, 2021. 644 с.

12. Trade Map. Trade statistics for international business development Monthly, quarterly and yearly trade data. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx) (дата обращения: 15.10.2021).

**Т. А. Найденова,**

к. э. н., доцент

СГУ им. Питирима Сорокина

**Е. Н. Новокшинова,**

к. э. н., доцент

СГУ им. Питирима Сорокина

## **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ ЭКОСИСТЕМЫ: СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА**

***Аннотация.** С переходом к новому технологическому укладу зарождается новая модель организации и поддержки предпринимательства, способная обеспечить координацию взаимодействия между экономическими субъектами, – предпринимательская экосистема. Цель исследования – оценить деятельность предпринимательских экосистем в пространственной экономике. Отражены результаты анализа функционирования предпринимательских экосистем Сбер и ТиСиЭс Груп Холдинг и сделан вывод: развитие предпринимательских экосистем как в теоретическом, так и в практическом ключе является отправной точкой развития предпринимательства в экономике.*

*Ключевые слова: предпринимательская экосистема, экосистемная модель, предпринимательство, экономика*

## **Введение**

Итогом четвертой промышленной революции являются четыре основных следствия для всех отраслей: «ожидания потребителей меняются; качество продуктов совершенствуется за счет данных, повышающих производительность активов; новые партнёрства формируются по мере осознания компаниями важности новых форм сотрудничества; операционные модели трансформируются в новые цифровые модели» [9, с. 68]. Теперь клиентам необходимо, чтобы сервисы и продукты решали конкретные жизненные задачи. Эти изменения происходят на фоне геополитической ситуации в мире, сопровождающейся применением санкций по отношению к России со стороны США и европейских государств, что предопределило необходимость развития национального производства за счет усиления предпринимательской активности.

Поэтому бизнес трансформируется в соответствии с этим запросом, стремится удовлетворять как можно большее количество потребностей из разных сфер жизни своих клиентов. Границы между разными индустриями постепенно стираются из-за смещения фокуса с продуктов в сторону клиентских потребностей, которые зачастую носят кросс-индустриальный характер. Традиционное кластерное развитие экономики, уходит на второй план, а одной из форм организации и поддержки предпринимательства, которая сможет обеспечить координацию процесса взаимодействия хозяйствующих субъектов на пути от всеобщей конкуренции к всеобщей кооперации, является предпринимательская экосистема [8, с. 1497].

В данном контексте особенно актуальными становятся вопросы формирования и эффективного функционирования пространственных предпринимательских экосистем.

Цель исследования – оценить деятельность предпринимательских экосистем в пространственной экономике.

Методология проведения исследования включает в себя сравнительный анализ современных предпринимательских экосистем и основывается на методах научного познания.

## **Результаты исследования**

Предпринимательские экосистемы – относительно молодое направление в менеджменте, в последнее время активно применяется в научных исследованиях, что обуславливает необходимость анализа его понятийного аппарата.



В начале 1990-х гг. известный финансовый стратег Джеймс Мур ввёл в научный оборот понятие «бизнес-экосистемы». Его идея состояла в том, чтобы рассматривать компанию «не как отдельного игрока, а как часть большой системы со множеством участников. Это особое сообщество, члены которого сотрудничают для достижения общего успеха. Клиент тоже становится его частью и может пользоваться разнообразными сервисами на все случаи жизни на выгодных условиях» [12].

Данная идея развита в научных трудах зарубежных учёных, пытающихся уточнить, дополнить полученные результаты за счёт введения категории «предпринимательские экосистемы», раскрытия её смысла и учёта специфики своих стран (табл. 1).

Таблица 1

**Подходы к пониманию сути дефиниции «предпринимательская экосистема» в иностранной научной литературе**

<i>Автор</i>	<i>Сущностное понимание</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
К. Мейсон, Р. Браун [15, с. 40].	Набор взаимосвязанных предпринимательских субъектов, предпринимательских организаций, институтов и предпринимательских процессов, которые формально и неформально объединяются для связи
Дж. Ф. Мур [16, с. 167–181]	Система, включающая совместно эволюционирующие компании, которые сотрудничают и конкурируют с целью развития новых продуктов, удовлетворения потребностей своих клиентов и создания новых инновационных механизмов
О. Р. Спиллинг [17, с. 91]	Разнообразие субъектов, ролей и факторов окружающей среды, которые взаимодействуют, чтобы определить предпринимательскую деятельность в регионе или местности
Д. Джексон [14]	Динамичная экономическая модель сложных отношений, которые образуются между участниками или организациями, чья функциональная цель заключается в развитии технологий и инноваций
Б. Коэн [12]	Разнообразный набор взаимозависимых субъектов в пределах географического региона, которые влияют на формирование и возможную траекторию развития всей группы субъектов и, возможно, экономики в целом
Дж. Вальдес [19 с. 102]	Структура для формирования или запуска нового бизнеса, состоящая из двух динамических элементов (или, точнее, потенциальный предприниматель) и предпринимательская среда
Дж. Вест, Д. Вуд [17, с. 27]	Совокупность взаимосвязанных участников, организаций, институтов и процессов предпринимательской деятельности, которые объединяются формально и неформально для того, чтобы обеспечить связанное и опосредованное управление в локальной предпринимательской среде

1	2
Д. Дж. Изенберг [13, с. 40–50]	Экосистема предпринимательства состоит из набора отдельных элементов, таких как лидерство, культура, рынки капитала и клиентов, которые сложным образом сочетаются друг с другом
Э. Стэм [18, с. 41]	Взаимосвязанная совокупность субъектов, которые регулируются таким образом, что позволяют предпринимать действия

В России в исследовательском поле проблематике предпринимательских экосистем, теме ожиданий синергетического эффекта от их создания и функционирования посвящён целый пласт научных исследований академических ученых.

Основными направлениями исследований являются:

- анализ роли социально-экономических экосистем в развитии национальной экономики [7];

- рассмотрение промышленных экосистем как устойчивых социально-экономических образований, сочетающих черты кластеров, холдингов, финансово-промышленных групп, технопарков, бизнес-инкубаторов [8];

- соотнесение понятий инновационная и предпринимательская экосистема, выделяют политические элементы в составе предпринимательской экосистемы – стратегии, программы, концепции развития предпринимательства, которые задают тон дальнейшему взаимодействию остальных элементов предпринимательской экосистемы [4, с. 219];

- анализ предпринимательских экосистем как экономической категории в контексте современного развития экономики, фокусирование внимания на социокультурном компоненте как отправной точке развития предпринимательства в региональной экономике [10, с. 1510];

- отождествление предпринимательской экосистемы с сетевой формой экономического взаимодействия [1, с. 35].

Вузовские исследования в основном направлены на анализ отраслевых и региональных особенностей предпринимательских экосистем и в большей степени нацелены на практическую деятельность:

- обсуждается применение предпринимательской экосистемы для описания неравномерного развития малого и среднего бизнеса в России [5, с. 4];

- оцениваются основные элементы предпринимательской экосистемы, рассматриваются факторы, сдерживающие развитие предпринимательских экосистем [3, с. 85];

- указывается на необходимость устранения барьеров в осуществлении коммуникаций между составляющими элементами предпринимательской экосистемы

мы и обосновывается потребность в построении эффективных предпринимательских экосистем на мезоуровне с учетом особенностей регионального развития [9, с. 149, 150];

– акцентируется внимание на венчурных экосистемах [2, с. 1];

– уделяется внимание отраслевым предпринимательским экосистемам, в частности экосистемам университетов как целостной сложной самоорганизующейся системе, возникающей на основе интеграции её элементов, обеспечивающей достижение синергического эффекта от их объединения и имеющей стратегическую направленность [6].

Подводя итог обзору исследований по проблематике предпринимательских экосистем, в основе которых лежит доктрина бизнес-экосистем, считаем необходимым отметить, что современная концепция предпринимательских экосистем базируется:

1) на кластерной теории экономического развития. Направлена на совместное специализированное внутриотраслевое сотрудничество, организованное вокруг общих потребностей, конкретных ресурсов;

2) концепции региональных инновационных систем. Исследования сосредоточены на эффективности инновационных фирм, роли национальных правительств, при этом другие субъекты предпринимательства рассматриваются опосредованно или как среда, тогда как центром теории предпринимательских экосистем является сам предпринимательский процесс;

3) теории предпринимательских сетей. Концепция фокусируется на интенсивности и качестве связей между участниками экономического пространства, в отличие от теории предпринимательских экосистем, а не на роли предпринимателя.

Сопоставление существующих подходов к пониманию сущности предпринимательских экосистем позволяет обосновать перспективы применения новой теории экосистем для решения проблемы активизации инновационных процессов в пространственных и временных масштабах в стране в целом и отдельном регионе в частности. Однако эффекта от создания предпринимательских экосистем невозможно достичь без повышения качества коммуникаций в рамках созданных предпринимательских экосистем. Поэтому важно учитывать при создании предпринимательских экосистем перспективы налаживания коммуникаций между элементами данной системы.

Анализ подходов к рассмотрению предпринимательских экосистем позволяет исследовать рынок участников.

В эпоху, когда главным драйвером экономики является потребительский спрос, компании стремятся удовлетворять как можно большее количество по-

требностей клиента. По оценке экспертов McKinsey, к 2025 г. на экосистемы будет приходиться около 30 % глобального ВВП (60 трлн долл. США)<sup>16</sup>.

Традиционно крупнейшими международными экосистемами считают четыре американские технологические компании: Google, Apple, Facebook и Amazon, и две китайские: Alibaba и Tencent. Они за счет успешного использования цифровых платформ и естественного включения в свой периметр смежных сегментов рынка нарастили существенное влияние за счет как финансовой успешности, так и массовости клиентской аудитории. При этом китайские игроки сфокусированы в первую очередь на национальном рынке в силу его масштаба и количества населения, их международная экспансия менее выражена по сравнению с американскими технологическими гигантами. Китайские экосистемы при выходе на иностранные рынки сохраняют национальный фокус: оказание услуг китайским туристам за рубежом и продвижение китайских производителей товаров.

Возможность и форма выхода финансовых компаний, прежде всего банков, на экосистемный рынок зависят от жесткости банковского регулирования в конкретной юрисдикции. Так, в США фактически введен запрет нефинансовой деятельности финансовых компаний: любая небанковская деятельность, осуществляемая какой-либо из этих организаций или их дочерними компаниями, разрешена только как сопутствующая их финансовой деятельности.

Для отечественного рынка характерна тенденция: прогрессивные финансовые организации (Сбербанк, Тинькофф, ВТБ, МТС) трансформируются в технологические компании и создают вокруг себя экосистемы финансовых и нефинансовых услуг, а также делают совместные проекты с интернет-компаниями (Яндекс, Mail.ru Group).

Сейчас реально действующая экосистема есть только у двух кредитных организаций – Сбербанк (Сбер) и Тинькофф Банка (ТиСиЭс Груп Холдинг).

1. Экосистема Сбер развивается с 2016 г. и включает компании, не имеющие отношения к банковскому бизнесу, с которыми заключены партнерские соглашения. Сбербанк уходит от модели классического провайдера финансовых услуг и переходит к модели глобальной экосистемы.

2. Экосистема ТиСиЭс Груп Холдинг создана в 2015 г., представляет финтех-направление. По финансовым показателям это скорее банк, но активно строящий экосистему и имеющий технологическую направленность.

---

<sup>16</sup> McKinsey: На долю экосистем придётся 30 % мирового валового продукта. URL: [https://forbes.kz/process/expertise/mckinsey\\_na\\_dolyu\\_ekosistem\\_pridetsya\\_30\\_mirovogo\\_valovogo\\_produkta](https://forbes.kz/process/expertise/mckinsey_na_dolyu_ekosistem_pridetsya_30_mirovogo_valovogo_produkta) (дата обращения: 21.03.2022)

**Современные предпринимательские экосистемы.  
Сравнительная характеристика<sup>1</sup>**

<i>Критерий</i>	<i>Сбер</i>	<i>ТусиЭс Груп Холдинг</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Ядро экосистемы	Сбербанк	Тинькофф Банк
Общая характеристика	Полноценная предпринимательская экосистема	Полноценная предпринимательская экосистема
Элементы экосистемы	Розничный банкинг, СберОбразование, СберСтрахование, телемедицина (СберЗдоровье/DocDoc1), доставка (СберМаркет, Delivery Club2), недвижимость (ДомКлик), Окко, телекоммуникации (СберМобайл), искусственный интеллект (VisionLabs3, ЦРТ), облачные сервисы (SberCloud4), поиск вакансий и сотрудников (Работа.ру) и многие другие. <a href="https://gazprombank.investments/blog/reviews/sber/">/https://gazprombank.investments/blog/reviews/sber/</a>	Розничный Банкинг, Лайфстайл-банкинг, Тинькофф Бизнес, Тинькофф Инвестиции, Тинькофф Капитал, Тинькофф Путешествия, Тинькофф Страхование, Тинькофф Мобайл, Тинькофф Учебник и Тинькофф Образование, Тинькофф Защита, Медиабизнес, Тинькофф Центры разработки, Тинькофф Оплата, CloudTips, CloudPayments, WebOffice / домашний коллцентр, Моносервисы
Направления деятельности	Услуги для правительств и государственных структур; услуги для корпоративных клиентов – юридических лиц (нефинансовые сервисы для юридических лиц: облачные сервисы, кибербезопасность, прочие сервисы); услуги для физических лиц (цифровые сервисы в здравоохранении, такие как телемедицина, онлайн-запись к врачу, вызов врача на дом, дистанционный мониторинг пациентов, электронная медкарта и др.)	Услуги для малого и среднего бизнеса, услуги для физических лиц
Задача экосистемы	подбор и внедрение лучших клиентских сервисов для удовлетворения ежедневных потребностей широкого круга клиентов через объединение на базе единой платформы партнеров банка, оказывающих услуги как финансового, так и нефинансового характера, что позволит предлагать клиенту	создание цифровых продуктов, способных не только удовлетворить, но и предугадать потребности своих клиентов

1	2	3
	комплексные продукты и решения, повышать уровень удовлетворенности сервисом и поддерживать его на высоком уровне на всех этапах цепочки создания ценности	
Вектор развития	нацелен на быстрый старт и помощь площадкам, которые входят в экосистему Сбербанка, а также максимальное упрощение и ускорение процессов заказа и оплаты услуг	нацелен на создание новых финансовых услуг и построение полноценной инвестиционной платформы
Ключевые индустрии	здоровье, электронная коммерция, биометрическая платформа, платежные сервисы, бизнес-оператор, бизнес, кибербезопасность, маркетплейс для облачных технологий	транзакционные и платежные услуги, прием депозитов, продажа страховок, пенсионные фонды и туристические услуги
ESG политика и ESG проекты компаний Экосистемы	опубликована Политика в области социальной и экологической ответственности, корпоративного управления и устойчивого развития. Реализуются проекты: Союзмультфильм; Кухня на районе; Delivery Club; СБЕР ЕАПТЕКА; использование экоупаковки заказов из вторсырья; 2GIS, СберМаркет; Самокат; СитиМобил	созданы фонды «Тинькофф Green Economy» и «Тинькофф ESG Leaders»

<sup>1</sup>Составлена авторами по данным сайтов

<https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2022/02/15/909403-sberbank-reorganizuet-ekosistemu>; [https://www.tadviser.ru/index.php/Компания:TCS\\_Group\\_Holding](https://www.tadviser.ru/index.php/Компания:TCS_Group_Holding) (ТиСиЭс Групп Холдинг).

Сравнивая двух ведущих игроков финансового рынка, две предпринимательские экосистемы Сбер и ТиСиЭс Групп Холдинг, делаем вывод: конкурируя за клиента для расширения объемов предоставляемых продуктов и услуг, они используют такие платформы, как финансы, электронная коммерция, образ жизни, информационные технологии. Для этого развивают линейку серверов для удовлетворения основных потребностей физических лиц: покупка и аренда жилья, услуги здравоохранения и образования, путешествия, мобильная связь, финансовые услуги и др.; и дополнительные нефинансовые сервисы для юридических лиц: облачные сервисы, кибербезопасность, прочие сервисы.

Таблица 3

Показатели деятельности предпринимательских экосистем<sup>1</sup>

	Сбер			ТиСиЭс Груп Холдинг		
	2020	2021	Темп прироста, %	2020	2021	Темп прироста, %
Чистая прибыль Группы, млрд руб.	760,3	1 245,9	+ 63,9	44,2	63,4	+43,0
Количество клиентов физических лиц, млн чел.	100,5	103,8	+3,0	13,3	20,8	+56,4
Выручка всех нефинансовых сервисов, млрд руб.	71,0	193,8	+2,7 раза	73,0	125,9	+72
Доля нефинансовых сервисов в общем объеме доходов группы, %	3,2	7,7	140,0	37,0	45,9	+ 24,0

<sup>1</sup>Отчетность по международным стандартам (МСФО) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/ir/news/article?newsID=95b8580d-3889-48b1-8663-a7c483b96158&blockID=8&regionID;> <https://www.tadviser.ru/index.php/>  
Компания: TCS\_Group\_Holding\_(ТиСиЭс\_Груп\_Холдинг)

Наблюдается устойчивый положительный тренд в развитии предпринимательских экосистем Сбер и ТиСиЭс Груп Холдинг. Доля направлений деятельности, не связанных с кредитованием, также имеет устойчивую тенденцию роста. Так, у ТиСиЭс Груп Холдинг выручка нефинансовых сервисов в 2021 г. достигла рекордного уровня – 45,9 % от выручки Группы, что окажет синергетический эффект на развитие бизнеса в России, а следовательно, на сокращении межрегиональных различий в уровне и качестве жизни населения как основной цели пространственного развития.

### Заключение

Переход к созданию предпринимательских экосистем, наблюдаемый в настоящее время практически на всех мировых рынках, является естественным следствием совокупности нескольких факторов: это накопленные технологические изменения, совершившие качественный переход от этапа прорыва к этапу практического внедрения, запрос на изменения и снятие географических барьеров со стороны спроса, исчерпание возможностей традиционных бизнес-моделей, в первую очередь с точки зрения маржинальности бизнеса и генерации привычного роста дохода акционеров. Особенности данной бизнес-модели, эксплуатирующие в равной степени как технологические, так и поведенческие изменения, могут привести к качественной перестройке бизнеса.

В процессе теоретического исследования было установлено, что концепция предпринимательских экосистем для отечественной практики является относи-

тельно новой, тогда как зарубежная практика активно используется как в научной, так и в практической деятельности. Однако российские учёные, опираясь на зарубежные наработки, раздвигают границы научных исследований предпринимательской экосистемы, изучая экосистемы различных видов предпринимательской деятельности, включая отраслевое предпринимательство, учитывают пространственную иерархичность экосистем, уделяют внимание отдельным элементам в структуре экосистем. Соглашаясь с позициями различных авторов, считаем, что для развития концепции предпринимательских экосистем в отечественной практике необходимо обратить внимание на совершенствование коммуникаций между элементами экосистемы системы как отправной точки развития предпринимательства в региональной экономике.

Анализ имеющейся практики функционирования предпринимательских экосистем показал их поступательное развитие, вклад в повышение уровня и качества жизни населения, в развитие бизнеса, использование в качестве приоритета политики в области ESG и устойчивого развития.

\*\*\*

1. Алещенко В. В. Предпринимательские сети в агропромышленном комплексе: основы формирования // Экономика и управление инновационными процессами, проектами, программами : материалы междунар. заочн. научн.-практ. конф. Омск, 2015. С. 34–38.
2. Богуславский И. В., Угнич Е. А. Развитие венчурной экосистемы: роль организационной культуры // Науковедение. 2014. № 2 (21). С. 1–12.
3. Веселов К. С., Назаров М. Г., Широкова Д. В. Исследование факторов развития предпринимательской экосистемы региона (на примере Нижегородского региона) // Региональная экономика: теория и практика. 2016. № 7. С. 76–88.
4. Дорошенко С. В., Шеломенцев А. Г. Предпринимательская экосистема в современных экономических исследованиях // Журнал экономической теории. 2017. № 4. С. 212–221.
5. Земцов С. П., Бабурин В. Л. Предпринимательские экосистемы в регионах России // Региональные исследования. 2019. № 2 (64). С. 4–14.
6. Иванова А. В. Формирование предпринимательской экосистемы университета: новые вызовы // Сб. трудов междунар. научн.-практ. конф. Екатеринбург: ФГАОУ ВПО «УрФУ имени первого Президента России Н. Ельцина», 2012. С. 63–69.
7. Клейнер Г. Б. Промышленные экосистемы: взгляд в будущее // Экономическое возрождение России. 2018. № 2 (56). С. 53–62.
8. Клейнер Г. Б. Экономика экосистем: шаг в будущее // Экономическое возрождение России. 2019. № 1 (59). С. 40–45.
9. Коломыйц О. Н., Черникова В. В., Гудкова А. Г. Предпринимательские экосистемы: сущностные характеристики и законы развития // Современная научная мысль. 2017. № 5. С. 146–151.



10. Овчинникова А. В., Зимин С. Д. Рождение концепции предпринимательских экосистем и ее эволюция // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 6. С. 1497–1514.
11. Шваб К. Четвертая промышленная революция : пер. с англ. М.: Эксмо, 2020. 208 с.
12. Cohen B. Sustainable valley entrepreneurial ecosystem Business Strategy and the Environment. 2006. 15 (1). 1-14. doi: 10.1002/bse.428.
13. Isenberg D. How to start an Entrepreneurial Revolution // Harvard Business Review. June 1. 2010. Pp. 41-50.
14. Jackson D. J. What is an Innovation Ecosystem? National Science Foundation, Arlington, VA, 2011 [Электронный ресурс]. URL: <http://urenio.org/wp-content/uploads/2011/05/What-is-an-Innovation-Ecosystem.pdf> (дата обращения: 22.02.2022).
15. Mason C., Brown R. Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship. The Hague, Netherlands, 2014. 38 p.
16. Moore J. F. (1998). The Rise of a New Corporate Form Washington Quarterly. 21 (1). 167–181.
17. Spilling O. R. (1996). The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega event Journal of Business Research. 36 (1). 91–103.
18. Stam E. Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique // European Planning Studies. 2015. Vol. 23. № 9. Pp. 1759–1769.
19. Valdez J. The entrepreneurial ecosystem: toward a theory of new business formation San Antonio: University of Texas. 1988.
20. West J., Wood D. Evolving an open ecosystem: The rise and fall of the Symbian platform // Advances in Strategic Management. 2013. Vol. 30. Pp. 27–67.

*А. Б. Савченко,  
магистрант*

*Полоцкий государственный университет  
Научный руководитель Е. И. Галешова, к. э. н.  
Полоцкий государственный университет*

## **ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ЗАО «АЛЬФА-БАНК» КАК СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ РАЗВИТИЯ БАНКА**

*Аннотация. Персонал организации является важным стратегическим ресурсом. В статье показана необходимость формирования системы управления человеческими ресурсами в организации во взаимосвязи со стратегией ее развития. Выявлено влияние системы управления человеческими ресурсами на конкурентные преимущества орга-*

низации. На основе анализа HR-практик, формирующих систему управления человеческими ресурсами в ЗАО «Альфа-Банк» (Беларусь), установлено их влияние на показатели эффективности деятельности банка.

**Ключевые слова:** система управления человеческими ресурсами, стратегическое управление человеческими ресурсами, бизнес-стратегия организации, конкурентные преимущества, развитие человеческих ресурсов, расходы на содержание персонала, HR-практики

Персонал организации в постиндустриальную эпоху стал восприниматься как самый важный ресурс: «с середины 1980-х годов оформилась теория управления человеческими ресурсами, заложившая основы современных мировых тенденций» [3, с. 47]. Управление человеческими ресурсами стало базисом развития бизнеса. Поэтому в области управления персоналом в организации возникают новые задачи и подходы, связанные с созданием атмосферы сотрудничества для удовлетворения материальных, социальных и психологических потребностей каждого работника, внутренним обучением персонала, необходимостью командной работы, делегированием полномочий различным рабочим группам со своими лидерами. Присутствие сотрудников в таких группах позволяет чувствовать себя успешным, презентовать себя и свои идеи внутренним (коллегам) и внешним клиентам, уметь работать в команде и убеждать других в своих идеях, не бояться брать на себя ответственность, быть гибким и мобильным специалистом. Эти процессы сформировали понятие новой системы – системы управления человеческими ресурсами (далее – СУЧР).

Целью данной статьи является выявление влияния системы СУЧР на конкурентные преимущества деятельности банка на основе анализа HR-практик.

## **1. Влияние СУЧР на стратегические конкурентные преимущества организации.**

Организации, применяющие системный подход в стратегическом управлении человеческими ресурсами, эффективнее своих конкурентов на рынке по всем направлениям: в привлечении, развитии, удержании высококвалифицированных специалистов, позиционировании своего HR-бренда, рентабельности деятельности, узнаваемости организации на рынке. Для развития и удержания команды такие организации совершенствуют оценку своих сотрудников, развивают систему их мотивации и продвижения, поддерживая большую вовлеченность в достижении организационных целей.

Так, в работах Р. С. Шулера (R. S. Schuler) отмечается, что «...В США многие компании осознали, что конкурентное преимущество может быть получено и сохранено за счет разумного использования человеческих ресурсов, а специалистов по персоналу начали рассматривать как потенциальных партнеров, кото-

рые должны участвовать в процессах принятия стратегических решений в фирме» [9, с. 2].

Беккер и соавторы (Becker et al, 1997) говорили о влиянии СУЧР на эффективность и прибыль компании, о необходимости подстройки этой системы под конкретную компанию, показывали в своих исследованиях стратегическое влияние этой системы на доходы акционеров. Они отметили: «Системы УЧР оказывают систематическое влияние на прибыль только тогда, когда они встроены в управленческую инфраструктуру и помогают компании достичь важных результатов, таких как сокращение сроков разработки новой продукции, улучшение обслуживания потребителей, сокращение текучести кадров среди высококвалифицированных сотрудников и т. д.» [1, с. 171].

Различные подходы к определению СУЧР делают акцент на таких характеристиках, как: увязка СУЧР с бизнес-стратегией организации, встраивание СУЧР в практику организации, предоставление для организации новых возможностей в быстро меняющейся внешней среде. СУЧР – это значительный экономический актив организации, оказывающий систематическое влияние на прибыль.

Сформулируем, что управление человеческими ресурсами (УЧР) – это планомерный, целенаправленный процесс развития и совершенствования человеческих ресурсов в необходимом для владельца такого процесса направлении, формирования у каждого конкретного работника наилучших качеств.

Определим, что СУЧР – это совокупность подсистем с функциями УЧР и согласованного набора HR-практик, предоставляющих возможность организации осуществлять стратегическое эффективное аккумулирование, развитие и использование человеческих ресурсов (ЧР) для достижения организацией рыночного конкурентного преимущества, получения систематической прибыли и достижения стратегических целей.

Зачастую выживание организации зависит от соответствия СУЧР ее стратегии: «Главной целью деятельности системы управления человеческими ресурсами является кадровое сопровождение стратегического развития организации, формирование и укрепление ее конкурентных преимуществ» [2, с. 35].

Усилить конкурентоспособность организации может сформированная СУЧР, связанная со стратегией развития организации, ее руководство при этом должно однозначно осознавать, быть уверенно в эффективности такой системы, имея конкретные подтверждения, и принимать в ней свое главенствующее участие.

## **2. Анализ практик, формирующих систему управления человеческими ресурсами в ЗАО «Альфа-Банк».**

Проведем анализ практик, формирующих СУЧР в ЗАО «Альфа-Банк», и влияния этих практик на показатели эффективности деятельности банка.

ЗАО «Альфа-Банк» в условиях внешних экономических и финансовых вызовов 2021 г. был вынужден пересмотреть свое стратегическое развитие на ближайшие годы, откорректировать действующий Стратегический план развития на 2021–2023 гг. [8] и в стратегии на 2022–2024 гг. сформулировал новую миссию: «ЛУЧШИЙ БАНК. Мы приносим радость клиентам, сотрудникам и акционерам. И не жертвуем радостью одних для радости других». Данная формулировка миссии указывает на такие стратегические цели Банка, как развитие человеческих ресурсов и совершенствование СУЧР.

В своей стратегии на 2022–2024 гг. ЗАО «Альфа-Банк» (далее – Банк) определил, каким образом он будет достигать каждую из вышеназванных целей, а именно: аргументированно формулировать для сотрудников постановку каждой стратегической цели Банка; подробно раскрывать сотрудникам проекты и практики для достижения каждой стратегической цели; позиционировать сотрудникам рыночные отличительные особенности Банка от конкурентов в рассматриваемом временном периоде.

Рассмотрим стратегические задачи, которые ставит Банк, для эффективного привлечения, развития и удержания высококвалифицированных специалистов:

1. «Стать лучшим работодателем среди банков и в IT-секторе Беларуси». Отметим, что, таким образом Банк позиционирует себя организацией, в которой сотрудникам интересно работать; организацией, в которой каждый сотрудник получит удовлетворение своих материальных, социальных и психологических потребностей через свои достижения; организацией, в которой сотрудникам предоставляется возможность учиться, расти по карьерной лестнице, коммуницировать в различных кросс-функциональных группах, достойно зарабатывать.

2. «Создать условия для высочайшей вовлеченности». Необходимо отметить, что для этого в Банке применяется практика полугодовых онлайн-опросов персонала по вопросам развития корпоративной культуры, различным вопросам функционирования СУЧР и другим направлениям. Практикуется система стажировок – это практика, цель которой сформировать и закрепить профессиональные знания, умения, навыки, предоставить возможность сотрудникам ознакомиться со структурой, целями и функциональными задачами структурных подразделений Банка, а также наладить кросс-функциональное взаимодействие. В целях развития системы мотивации работников Банка, повышения их вовлеченности, поощрения наиболее эффективных и результативных работников, развития корпоративной культуры Банка ежеквартально проводится конкурс «Лучшие из лучших» с награждением победителей.

3. «Культивировать и возвращать лучший Employee Experience». В частности, развитию данного направления в Банке помогает проект «ALFA-EXPERIENCE», в котором спикеры через онлайн-выступления делятся своей экспертизой с другими сотрудниками Банка. Еще одна практика развития и обу-

чения сотрудников – через «Учебный портал» с возможностью изучения курсов по разным областям банковской сферы, а также для прохождения обязательных тестов в соответствии с требованиями регулятора. Сотрудникам Банка доступна электронная библиотека с литературой как профессионального назначения, так и развивающих направлений в различных сферах. Всем сотрудникам Банка доступна «База знаний», в которой даются ответы по следующим направлениям: вопросы по работе с человеческими ресурсами, работа с программным обеспечением, безопасность, IT-безопасность, Compliance, управление рисками, докладные записки и заявки, профсоюз, правовые вопросы.

4. «Альфа работает с лучшими – привлекаем, развиваем, удерживаем». Банк позиционирует работу по созданию «Лучшей команды», которая должна быть уникальной в своей культуре на банковском рынке и IT-рынке страны. В данной стратегии детально рассматриваются качества, которые необходимо развивать у сотрудников: гибкость и скорость; кросс-функциональные взаимодействия; амбиции и нацеленность на сверхрезультаты; инновационная и «достигаторская» культура.

Одна из шести стратегических инициатив Банка, осуществляемая в целях развития человеческих ресурсов, каскадируется Банком на следующие проекты:

1. «Перезагрузка уникальной корпоративной культуры» – обновление миссии и ценностей, усиление бренда работодателя и дальнейшее развитие корпоративной культуры, создание лучшего опыта сотрудников.

2. «Обновленные подходы для повышения эффективности сотрудников в Performance Management» – сосредоточение внимания на мотивации за сверхдостижения и определении эффективности сотрудников на основе автоматизации базы данных выполнения личных KPI.

3. «Банк, где ты растешь» – развитие кадрового резерва, построение и синхронизация карьерных моделей, формирование Digital-центров компетенций.

4. «Команда = внутреннее партнерство» – улучшение коммуникации в кросс-функциональных командах, Team-Growth Leaders; новые источники привлечения digital людей; прозрачный оргдизайн и роли, новые функции для быстрого роста.

Проведенный анализ показал, что в СУЧР Банка заложено участие в жизни и развитии всех членов коллектива, формальных и неформальных групп, коллегиальных органов управления и центров принятия решений. СУЧР строится так, чтобы ежедневно удовлетворять профессиональные, социальные, психологические и материальные потребности каждого сотрудника. Развитием, коммуникациями с коллегами, службами и группами, адаптацией каждого сотрудника на протяжении всей карьеры в организации постоянно занимаются: наставник, руководитель, коллеги, специалист управления по развитию человеческих ресурсов.

Например, одна из HR-практик Банка выстроена так, что для нового сотрудника в помощь предусмотрен целый курс адаптации и полезной информации. При устройстве на работу в отделе подбора персонала и в отделе кадрового администрирования такого сотрудника проинформируют о том, что сегодня из себя представляет Банк, о его достижениях и наградах, ознакомят с миссией, ценностями, руководством Банка. За новым специалистом закрепят наставника (это не обязательно непосредственный руководитель), предоставят путеводитель нового сотрудника, проведут Welcome-тренинг, на котором с новичком, кроме специалиста по развитию человеческих ресурсов и функционального специалиста, обязательно придет встретиться кто-то из высшего руководящего звена Банка. Новый сотрудник, кроме ежедневного общения, также делится обратной связью по адаптации со своим непосредственным руководителем в 1-й, 7-й, 21-й и 85-й рабочий день. Новичку Банком обязательно организуется Basic course – курс, помогающий изучить продукты и программное обеспечение, с которыми специалисту предстоит работать.

Отметим, что в помощь руководителю по работе с подчиненными и коллегами на внутреннем сайте Банка выделен специальный раздел с наглядной информацией, ссылками и формами, где можно оперативно сориентироваться в различных ситуациях по управлению и развитию человеческих ресурсов.

Ряд HR-практик предоставляют возможность каждому сотруднику для своего развития в Банке по прохождению различных тренингов, курсов, планов развития в онлайн- и офлайн-форматах. Например, клиентские менеджеры, взаимодействующие с корпоративными клиентами, ежеквартально принимают участие в тренингах ведущих специалистов этого направления из России и Беларуси:

- М. Ильин (компания «Vital Smarts») по темам: «Трудные диалоги», «Мастер Влияния»;

- С. Меликсетян (компания «Federal Leader Group») по темам: «Принципы эффективности», «Мотивы и мотивации в продажах», «Переговоры. Гарвардский подход», «Стратегические продажи»;

- С. Колесников (компания «ИНСА») по темам: «Фокус на подчиненном: секреты эффективного управления сотрудниками».

СУЧР в Банке каждый год наполняется новыми HR-практиками, а уже внедренные и применяемые совершенствуются.

### **3. Влияние внедрения HR-практик на показатели эффективности деятельности Банка.**

Результат разумного отношения к человеческим ресурсам в Банке можно увидеть, рассчитав показатели эффективности деятельности для банковского сектора страны, отраженные Национальным банком Республики Беларусь в

«Методических комментариях к показателям аналитических таблиц и графиков информационного сборника "Банковский сектор Республики Беларусь. Краткая характеристика устойчивости функционирования"» [6] – «Прибыль к расходам на персонал» и «Расходы на персонал к валовому доходу».

Согласно Финансовой отчетности Банка в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО) на 31 декабря 2019 г. [4] и на 31 декабря 2020 г. [5]:

а) расходы на содержание персонала банка за 2018 г., 2019 г. и 2020 г. составили: 59,4 млнBYN, 62,0 млнBYN и 65,1 млнBYN соответственно;

б) прибыль банка за 2018 г., 2019 г. и 2020 г. составила: 74,3 млнBYN, 80,0 млнBYN и 199,6 млнBYN соответственно.

Таким образом, показатель «Прибыль к расходам на персонал» за рассматриваемые годы составил: +1,25, +1,29 и +3,07, демонстрируя постоянный рост (в 2,45 раза за три рассматриваемых года). То есть каждый рубль, израсходованный Банком на персонал, позволил получать в разные годы от 1,25 до 3,07 руб. прибыли;

в) совокупный доход банка за 2018 г., 2019 г. и 2020 г. составил: 78,8 млнBYN, 80,3 млнBYN и 205,2 млнBYN соответственно.

Тогда показатель «Расходы на персонал к валовому доходу» за рассматриваемые годы составил: +0,75, +0,77 и +0,32 соответственно, что отражает, какая часть каждого рубля валового дохода, полученного Банком, расходуется на персонал (то есть расходы на персонал к валовому доходу уменьшились в 2,34 раза за три рассматриваемых года).

Из сравнения во времени вышеназванных показателей видно, что СУЧР Банка положительно влияет на эффективность и прибыль организации.

### **Заключение**

Сторонники стратегического управления человеческими ресурсами сделали вывод о взаимосвязанности практик СУЧР между собой и возникновении на этой основе синергетического эффекта. «Практики влияют на деятельность персонала не изолированно – они дополняют друг друга и образуют сложные системы, эффект которых может существенно превосходить сумму эффектов конкретных практик [Delery, 1998; Lepak et al., 2006; Kepes, Delery, 2007]» [7, с. 49].

Успешность компаний на рынке все в большей степени зависит от нематериальных ресурсов фирмы, таких как человеческий капитал, СУЧР и знания.

Усилить конкурентоспособность организации может сформированная в организации СУЧР, управление в которой должно быть тесно связано со стратегией развития самой организации, ее руководство при этом должно принимать в ней свое главенствующее участие.

\*\*\*

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. VIII, 328 с.
2. Ванкевич Е. В. [и др.] Управление человеческими ресурсами современной организации: теория и практика : монография / под науч. ред. Е. В. Ванкевич. Витебск: УО «ВГТУ», 2020. 269 с.
3. Галешова Е. И. Кадровая деятельность в организациях: историко-методологические предпосылки формирования и подходы к реализации [Электронный ресурс] // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D: Экономические и юридические науки. 2014. № 5. С. 46–51. URL: (<https://elib.psu.by/handle/123456789/7530>) (дата обращения: 30.08.2021).
4. ЗАО «Альфа-Банк»: Финансовая отчетность в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности и Аудиторское заключение независимого аудитора: 31 декабря 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.alfabank.by/about/reporting> (дата обращения: 03.08.2021).
5. ЗАО «Альфа-Банк»: Финансовая отчетность в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности и Аудиторское заключение независимого аудитора: 31 декабря 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.alfabank.by/about/reporting> (дата обращения: 03.08.2021).
6. Методические комментарии к показателям аналитических таблиц и графиков информационного сборника «Банковский сектор Республики Беларусь. Краткая характеристика устойчивости функционирования» [Электронный ресурс]. URL: [https://www.nbrb.by/publications/files/banksector\\_methodology.pdf](https://www.nbrb.by/publications/files/banksector_methodology.pdf) (дата обращения: 03.08.2021).
7. Соколов Д. Н., Завьялова Е. К. Интеграция стратегических ресурсов организации в условиях новой экономики: концептуальная модель [Электронный ресурс] // Вестник СПбГУ. Менеджмент. 2018. Т. 17. № 1. С. 46–68. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/integratsiya-strategicheskikh-resurov-organizatsii-v-usloviyah-novoy-ekonomiki-kontseptualnaya-model> (дата обращения: 10.08.2021).
8. Стратегический план развития ЗАО «Альфа-Банк» на 2021–2023 гг., утв. Протоколом Наблюдательного совета ЗАО «Альфа-Банк» 17.12.2020 № 23 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.alfabank.by/about/disclosure> (дата обращения: 04.08.2021).
9. Schuler R. S., Jackson S. E. A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective [Electronic resource] // Management Revue. 2005. Vol. 16, iss. 1. Pp. 1–25. Mode of access: <https://docplayer.net/20494722-Management-revue-vol-16-issue-1-2005-1.html>. Date of access: 08.04.2021.



**М. П. Самоховец,**  
к. э. н., доцент  
Полесский государственный университет

## **МАЛОЕ И СРЕДНЕЕ АГРАРНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОЙ ЭКОНОМИКИ**

***Аннотация.** Современная сельская экономика включает малые формы хозяйствования – крестьянские (фермерские) хозяйства (К(Ф)Х) и личные подсобные хозяйства (ЛПХ) граждан. Цель исследования – оценить современное состояние развития малого и среднего аграрного предпринимательства в Республике Беларусь и выявить перспективы их развития, в т. ч. с учетом государственной поддержки. Был проведен сравнительный анализ финансовых показателей деятельности сельскохозяйственных организаций и К(Ф)Х в Республике Беларусь. Приходим к выводу, что К(Ф)Х имеют неиспользуемый предпринимательский потенциал, который возможно использовать с учетом поддержки развития цифровых технологий на селе.*

***Ключевые слова:** аграрный сектор, аграрное предпринимательство, фермерские хозяйства, цифровые центры*

Развитие аграрного сектора в разных государствах не только выполняет задачу по продовольственному обеспечению, но и играет значительную роль в формировании инфраструктуры села, обеспечения занятости сельского населения, расширения услуг, функционирующих в сельской местности, и т. д.

Модернизация технологий, переход к новому технологическому укладу предоставляет новые возможности для национальной экономики, в т. ч. для сельского хозяйства, но и одновременно предполагает его бизнес-трансформацию. Особенно это касается кадрового обеспечения сельского хозяйства, ведь экстенсивные факторы производства играют все меньшую роль в конкурентной борьбе, отдавая лидерство интенсификации производства [1; 7, с. 41].

В современных условиях хозяйствования внедряются новые формы производственных отношений, следовательно, должна повышаться квалификация специалистов, меняться состав и содержание функциональных обязанностей руководителей и специалистов сельскохозяйственных организаций. Обеспеченность сельскохозяйственных организаций высококвалифицированными руководителями и специалистами, кадрами механизаторов – ключевой фактор развития сельской экономики [7].

Прогресс производительных сил, новые технологические идеи требуют высокой квалификации и творческой активности кадров на селе и вызывают динамичное изменение бизнес-процессов. Исследования показывают, что сельское население, особенно молодые люди, отличающиеся принятием более рискован-

ных управленческих решений, могут быть как никогда готовы к предпринимательской деятельности [6].

Инновации и цифровые технологии в XXI веке открывают широкие возможности для формирования аграрной предпринимательской культуры в сельской местности – развития аграрных стартапов, создания малых и средних предприятий по производству, переработке, реализации сельскохозяйственной продукции, разработки качественных бизнес-планов, поиска финансирования, пользования услугами бизнес-инкубаторов, участия в отраслевых конференциях и т. п.

Используя новые цифровые технологии, малые и средние предприятия развиваются и создают новые рабочие места в 2–3 раза быстрее [8]. Поэтому развитие цифровизации и обучение новым цифровым технологиям может стать одной из мер поддержки малого и среднего аграрного предпринимательства.

### **Современное состояние аграрного предпринимательства в Республике Беларусь**

Развитие аграрного сектора Республики Беларусь можно рассматривать в разрезе следующих категорий хозяйств (табл. 1):

- сельскохозяйственные организации всех форм собственности;
- крестьянские (фермерские) хозяйства (К(Ф)Х);
- граждане, занятые производством сельскохозяйственной продукции в личных подсобных хозяйствах (ЛПХ).

Однако предпринимательской деятельностью в аграрном секторе в Республике Беларусь считается деятельность только сельскохозяйственных организаций и К(Ф)Х [3]. Эти организации осуществляют самостоятельную деятельность от своего имени, на свой риск и под свою имущественную ответственность в целях систематического получения прибыли.

Следовательно, малое и среднее аграрное предпринимательство в Республике Беларусь представлено К(Ф)Х, которые являются самой массовой организационно-правовой формой в составе сельскохозяйственных производителей.

*Таблица 1*

#### **Сельскохозяйственные производители в Республике Беларусь по категориям хозяйств**

<i>Категория хозяйства</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Число сельскохозяйственных организаций, ед.	н/д	н/д	1 469	1 509	1 357	1 389	1 382
Число землепользователей К(Ф)Х, ед.	н/д	2500	н/д	н/д	2700	2794	3001

1	2	3	4	5	6	7	8
Численность домохозяйств в сельской местности (ЛПХ), тыс. ед.	н/д	1001,7	н/д	н/д	978,8	967,3	955,2

К(Ф)Х – это коммерческая организация, которая создана одним гражданином либо членами одной семьи для осуществления предпринимательской деятельности с личным трудовым участием и использованием предоставленного для этих целей земельного участка. К(Ф)Х могут осуществлять деятельность по производству сельскохозяйственной продукции, ее переработке, хранению, транспортировке, реализации.

Типичное К(Ф)Х в Республике Беларусь – это организация с численностью работников 3,8 человека в расчете на 1 К(Ф)Х, при этом наибольший удельный вес составляют наемные работники в общей численности работников К(Ф)Х, около 1/3 приходится непосредственно на членов К(Ф)Х. Площадь сельскохозяйственных земель в расчете на 1 К(Ф)Х – 86,7 га в 2020 г., из них около 70 % приходится на пахотные земли. Специализация К(Ф)Х в Республике Беларусь – производство продукции растениеводства, наибольший удельный вес занимает производство картофеля и овощей. Предпринимательская деятельность К(Ф)Х преимущественно носит прибыльный характер (в 2020 г. 88,5 % К(Ф)Х, фактически осуществлявших деятельность, были прибыльными).

Отдельные сравнительные показатели деятельности К(Ф)Х и сельскохозяйственных организаций в Республике Беларусь представлены в табл. 2.

Тенденциями предпринимательской деятельности К(Ф)Х в Республике Беларусь являются следующие: во-первых, увеличение количества К(Ф)Х в Республике Беларусь (с 2016 по 2020 г. темп прироста составил 12,9 %); во-вторых, увеличение площади сельскохозяйственных земель в расчете на 1 К(Ф)Х (на 19 га – с 67,7 га в 2016 г. до 86,7 га в 2020 г.); в-третьих, увеличение площади пахотных земель увеличилась (на 11,4 га – с 48,4 га в 2016 г. до 59,8 га в 2020 г.); в-четвертых, увеличение выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг в расчете на 1 К(Ф)Х (в 2020 г. составила 254 тыс. руб., что на 67,1 % больше, чем в 2016 г.).

Однако удельный вес К(Ф)Х в общем объеме производства сельскохозяйственной продукции хозяйств всех категорий в Республике Беларусь является незначительным (около 3 %).

Таблица 2

**Сравнительные финансовые показатели деятельности сельскохозяйственных организаций и К(Ф)Х в Республике Беларусь**

<i>Показатель</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
<i>Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, млн руб.</i>					
сельскохозяйственные организации	9 723,9	11 038,7	11 747,8	12 919,0	14 469,1
крестьянские (фермерские) хозяйства	280,9	324,6	404,8	508,0	572,7
<i>Прибыль, убыток (-) от реализации продукции, товаров, работ, услуг, млн руб.</i>					
сельскохозяйственные организации	215,9	707,8	434,5	500,6	676,0
крестьянские (фермерские) хозяйства	57,6	72,1	91,9	119,9	122,4
<i>Чистая прибыль, убыток (-), млн руб.</i>					
сельскохозяйственные организации	219,8	698,2	496,9	881,2	793,2
крестьянские (фермерские) хозяйства	57,8	68,9	77,0	109,3	117,0
<i>Рентабельность реализованной продукции, товаров, работ, услуг, %</i>					
сельскохозяйственные организации	2,5	7,7	4,3	4,5	5,5
крестьянские (фермерские) хозяйства	28,9	31,8	32,7	34,5	30,4
<i>Рентабельность продаж, %</i>					
сельскохозяйственные организации	2,2	6,4	3,7	3,9	4,7
крестьянские (фермерские) хозяйства	20,5	22,2	22,7	23,6	21,4

К(Ф)Х и ЛПХ граждан можно отнести к малым формам хозяйствования в сельском хозяйстве Республики Беларусь. Личные подсобные хозяйства (ЛПХ) граждан, постоянно проживающих в сельской местности, относятся к хозяйствам населения. Граждане могут осуществлять деятельность по производству, переработке и реализации произведенной ими сельскохозяйственной продукции, деятельность по оказанию услуг в сфере агроэкотуризма, оказывать услуги по выращиванию сельскохозяйственной продукции, предоставлять услуги по дроблению зерна и выпасу. Такая деятельность, согласно законодательству Республики Беларусь, не относится к предпринимательской деятельности. Хозяйствами граждан производится более 18 % продукции сельского хозяйства, однако имеется тенденция к сокращению объемов производимой сельскохозяйственной продукции в этой категории хозяйств. Вместе с тем граждане, занимающиеся ЛПХ, могут стать потенциальными руководителями (главами) или наемными работниками К(Ф)Х.

## **Поддержка малых форм хозяйствования в Республике Беларусь и перспективы их развития**

В Республике Беларусь государственная поддержка К(Ф)Х осуществляется в соответствии с государственными программами по развитию аграрного бизнеса [3], малого и среднего предпринимательства. В 2020 г. оказана государственная поддержка 372 К(Ф)Х за счет средств республиканского бюджета на общую сумму 3,8 млн руб. [2] на различные цели: установление границ земельных участков; первичное обустройство; посадка плодово-ягодных культур и уход за ними и другие.

Обеспечение К(Ф)Х техникой и оборудованием осуществляется путем прямой продажи по договорам с заводами-изготовителями, лизинговым договорам. Для К(Ф)Х в Республике Беларусь предусмотрен особый режим налогообложения [5], они в течение трех лет со дня государственной регистрации освобождаются от уплаты всех видов налогов, кроме налога на доходы от деятельности, не связанной с сельскохозяйственным производством.

Считаем, что предпринимательский потенциал К(Ф)Х по увеличению производства, переработки и реализации сельскохозяйственной продукции с учетом высоких показателей экономической эффективности не использован в полной мере в Республике Беларусь. В перспективе возможно также изыскать резервы оказания государственной поддержки К(Ф)Х, способные обеспечить эффективное использование и высокую окупаемость инвестируемых средств.

Важной задачей становится вовлечение сельскохозяйственных производителей в использование возможностей современных цифровых технологий, и она находит государственную поддержку в разных странах.

Цифровые технологии могут активно способствовать развитию аграрного предпринимательства. Создание цифровых центров в сельских районах позволяет решать такие задачи, как: обучение сельского населения цифровым технологиям; поддержка аграрного предпринимательства через бизнес-инкубаторы; формирование пилотных малых и микроорганизаций; создание новых рабочих мест и стартапов на селе; диверсификация сельскохозяйственных производств; выявление и развитие новых рынков для сельскохозяйственной продукции [4].

Цифровые центры можно рассматривать как экосистему, с помощью которой аграрный бизнес получает доступ к новейшим знаниям, опыту и технологиям для использования преимуществ цифровых инноваций применительно к своей бизнес-модели. Цифровые центры могут обеспечить связь с инвесторами, облегчить доступ к финансированию бизнеса и способствовать объединению интересов участников экосистемы.

Цифровизация делает финансовые продукты для аграрных предпринимателей более доступными, без необходимости физического обращения в финансо-

вые институты, упрощается и сокращается во времени процесс их получения, что особенно актуально для сельскохозяйственных производителей в силу их географической удаленности.

В России цифровой платформой, в которой объединены различные сервисы для эффективного ведения аграрного бизнеса (не только финансовые), является проект АО «Россельхозбанк» «Свое фермерство». Сервисы для агробизнеса объединены в категории (агросервисы, бизнес-сервисы, банковские услуги, сервисы ВЭД, агростарт) и позволяют аграрным предпринимателям автоматизировать различные процессы в сельском хозяйстве, сэкономить денежные и временные ресурсы, тем самым способствуя развитию аграрного бизнеса на качественно новом уровне с использованием современного уровня цифровизации.

Представляется, что такие проекты получают свое развитие в перспективе за счет включения новых категорий сервисов, расширения списка услуг в каждой категории, привлечения новых участников платформы со стороны агробизнеса, новых участников со стороны заинтересованных лиц, улучшения функционала платформы.

### **Заключение**

Малое и среднее аграрное предпринимательство в Республике Беларусь представлено К(Ф)Х, которые являются большой численностью в составе сельскохозяйственных производителей, осуществляют прибыльную предпринимательскую деятельность, но малыми объемами производства сельскохозяйственной продукции.

Поскольку происходят активные процессы цифровизации экономики, то активное привлечение сельскохозяйственных производителей к новым цифровым технологиям, внедрение цифровых платформ с различными сервисами для производителей сельскохозяйственной продукции может способствовать более эффективному развитию аграрного бизнеса, позволит получить конкурентные преимущества и улучшить показатели эффективности сельской экономики. Государственная поддержка аграрного бизнеса может быть расширена за счет включения в нее поддержки развития цифровых технологий в целях малого и среднего аграрного предпринимательства.

\*\*\*

1. Богатырёва В. В. Финансовое управление воспроизводством человеческого капитала в инновационной экономике: теория, методология, моделирование. Новополоцк: ПГУ, 2013. 400 с.

2. Развитие и поддержка крестьянских (фермерских) хозяйств / Министерство сельского хозяйства Республики Беларусь. Минск, 2022. URL: <https://mshp.gov.by/farmer/kfh/a86eb308c6ee7dba.html> (дата обращения: 03.05.2022).

3. Самоховец М. П. Инвестиции в сельское хозяйство Республики Беларусь в рамках государственной программы «Аграрный бизнес» // Менеджмент и маркетинг: современное состояние, технологии и тенденции развития : сборник научных статей / Чувашский государственный педагогический университет им. И. Я. Яковлева; отв. ред. Е. А. Ильина, Г. Л. Белов. Чебоксары: Чуваш. гос. пед. ун-т, 2021. С. 217–222.

4. Самоховец М. П. Современные условия формирования трудовых ресурсов в сельском хозяйстве Республики Беларусь // Наука – образованию, производству, экономике : материалы 74-й Региональной научно-практической конференции преподавателей, научных сотрудников и аспирантов, Витебск, 18 февраля 2022 г. / Витеб. гос. ун-т; редкол.: Е. Я. Аршанский (гл. ред.) [и др.]. Витебск: ВГУ имени П. М. Машерова, 2022. 538 с. С. 390–392.

5. Самоховец М. П. Финансовое развитие сельского хозяйства Республики Беларусь: налоговый аспект // Культура, наука, образование: проблемы и перспективы : материалы IX Международной научно-практической конференции, Нижневартовск, 10 ноября 2021 г. / отв. ред. Д. А. Погоньшев. Нижневартовск: НВГУ, 2021. С. 171–176.

6. Трендов Н. М., Варас С., Цзэн М. Цифровые технологии на службе сельского хозяйства и сельских районов. Справочный документ / ФАО, Рим, 2019. URL: <https://www.fao.org/3/ca4887ru/ca4887ru.pdf> (дата обращения: 03.05.2022).

7. Формирование и использование трудовых ресурсов в сельском хозяйстве Беларуси / М. Н. Антоненко [и др.]; под ред. В. Г. Гусакова. Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2012. 64 с.

8. 1,5 million more jobs through digital entrepreneurship in Europe are possible, if ... / European Commission, Brussels, 2014. URL: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-14-323\\_en.htm?locale=EN](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-323_en.htm?locale=EN) (дата обращения: 03.05.2022).

**Р. Дж. Сарвари,**

*м. э. н., MBA, аспирант кафедры экономики  
Полоцкий государственный университет*

**И. В. Зенькова,**

*к. э. н., PhD, доцент, зав. кафедрой экономики  
Полоцкий государственный университет*

## **ИТ-ПРОДУКТЫ И СЕРВИСЫ FINTECH КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ КРЕДИТНО-ФИНАНСОВЫХ КОМПАНИЙ**

*Аннотация. Продукты и сервисы FinTech имеют преимущества, которые кредитно-финансовые компании могут использовать для достижения большего спроса и большей целевой аудитории. Цель исследования – выявление существующих подходов к определению категории FinTech. Уточненная терминология позволила указать основные принципы и ценность FinTech продуктов и услуг для их применения в кредитно-финансовых компаниях. В статье использованы методы обобщения, индукции, систематизации и анализа.*

*Ключевые слова: FinTech категория, FinTech принципы и ценность, инклюзивность, оптимизация, влияние*

## **Введение**

Современные экономические системы и процессы их развития в XXI веке тесно взаимосвязаны с индустриализацией общества и его переходом по воронке этапов промышленной революции. Фундаментально, вышеуказанная воронка демонстрирует продвижение от аграрно-ремесленной экономики к экономике с преобладанием промышленности и машиностроения. Вместе с тем текущие условия мирового рынка и инновационно-технологическая составляющая подтверждают факт нахождения субъектов глобального социально-экономического взаимодействия на этапе четвертой промышленной революции, которая, в свою очередь, объединяет достижения физического, цифрового и биологического миров для создания добавленной ценности, реализуемой в конечном счете в товарах, работах, услугах. Говоря о цифровизации, отметим, что одним из секторов глобальной экономики, в котором цифровизация и цифровые инновации получили наибольшее распространение, является финансовый. Авторский опыт взаимодействия с банками показывает, что использование финансовых инноваций содействует развитию здоровой конкуренции среди субъектов финансовой сферы, повышению качества спроса и предложения, а также снижению операционных и переменных издержек. Авторское исследование подтверждает факт большого внимания к финансовым инновациям со стороны отечественных и зарубежных исследователей, что демонстрирует актуальность темы и безграничные возможности для развития и совершенствования направления. В свою очередь, финансовые технологии и инновации как продукты качественной синергии финансового направления и IT-сектора в том числе позволяют в долгосрочной перспективе достигать инклюзии с позиции доступности финансовых услуг на разных уровнях экономики.

## **Результаты оригинального авторского исследования**

*Анализ научной литературы* для детальной проработки вопроса по теме статьи продемонстрировал существенный прогресс в рассматриваемой области и ее актуальность. Инновационная деятельность в финансовой сфере отражена в работах А. В. Андреевой, Ю. В. Яковца, Ф. Аллена, Е. И. Юркана, А. М. Бирмана, Б. Ирланда, И. Р. Ларионовой, П. Друкера, А. Я. Быстрякова, Я. М. Миркина, В. В. Мизинцева и т. д. В процессе работы над вопросом влияния инноваций и их теоретико-методологических основ многие авторы выделяют отдельное направление, такое как цифровая экономика, а также его местонахождение в матрице цифровизации и финансовых технологий: Т. Okamoto,



J. Bell, P. Krugman, R. L. Katz, M. Gardona, B. Gray, P. Koutroumpis, M. Kranzberg и др. При этом анализируя деятельность финансовых институтов и эффективность приложения достижений FinTech области, стоит также принимать во внимание модели управления рисками и оценки, что представляет собой фундамент операционной деятельности и стратегий принятия решений. Данный подход изучен в работах З. А. Лебедевой, И. А. Бланка, И. Д. Мамоновой, Б. Мандельброта, О. В. Савинной, И. П. Хомича, Дж. Стиглица, Дж. Финнерти, А. Н. Ширяева и др. Концептуальные основы развития нового технологического уклада на базе новой модели экономического развития в условиях цифровизации формировали зарубежные ученые: В. А. Мау, С. Д. Валентей, С. Ю. Глазьев, Б. Н. Кузык, Н. С. Шухов, Д. С. Львов, Р. А. Ламберт, Р. Ротвелл, М. Э. Портер, Д. Флэтчер, Г. Стиглер. Автором также были приняты к сведению работы (статьи, книги, зарубежные издания), освещающие дефиниции изучаемой темы.

**Целью исследования** становится интерпретация FinTech для единого определения категории и универсального применения в узком и широком смысле для социально-экономических исследований.

**В качестве эмпирической базы** автором были приняты к сведению работы, в том числе фундаментальные, которые являются ценными для отображения FinTech как социально-экономической детерминанты(см. в табл.).

*Таблица*

**Аналитическая таблица определений FinTech**

<i>Автор</i>	<i>Сущность</i>	<i>Ценностно ориентированный контекст определения</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Д. И. Филиппов	отрасль, объединяющая компании, использующие финансовые технологии и инновации для конкуренции с традиционными финансовыми организациями и посредниками финансового рынка [10, с. 4]	разнообразие предложения, повышение скорости и эффективности доставки финансовых продуктов и услуг, прозрачность для снижения структуры затрат и демонстрации потребителю, персонализация предложения, повышение качества сделок за счет использования предиктивного моделирования, инклюзивный охват потребительского рынка за счет предложения доступных продуктов и услуг финансово-кредитных компаний, расширение аналитики данных

1	2	3
С. В. Клыкова	отрасль, состоящая из компаний, использующих современные цифровые сервисы и технологии для оказания финансовых услуг [4, с. 4]	рост предложения в качественном и количественном выражении, усиление конкуренции, повышение качества обслуживания, снижение совокупных системных рисков
С. А. Барыкин	рынок финансовых сервисов, которые разрабатываются компаниями с применением информационных технологий. Не обладает признаками полноценной отрасли. Рассматривает FinTech как инновационную часть отрасли «Финансы, кредит, страхование, пенсионное обеспечение» [2, с. 24–25]	оптимизация внутренних процессов компании, расширение линейки финансового предложения, сокращение себестоимости финансовых продуктов, повышение доступности финансовых продуктов и услуг
А. И. Борлакова	рассматривает FinTech через призму открытой инновации как формы организации инновационного бизнеса, где FinTech выступает как компонента организации инновационного бизнеса	способствует реализации функции диффузии и менеджмента финансовых инноваций как драйвера достижения новых финансовых результатов и эффективного взаимодействия финансового и реального секторов экономики
С. Чишти, Я. Барберис	упрощают стратегию категоризации FinTech как сокращение от финансовых технологий. Относят категорию к отрасли, которая была запущена новой волной компаний, движимых целью изменить концепцию платежей, кредитования, инвестирования [11, с. 24]	оптимизация деятельности субъектов хозяйствования в финансово-банковском секторе за счет внедрения финансовых технологий для повышения качества обслуживания, сокращения операционных расходов, развития идеи «предоставления открытого доступа к финансовым данным»; инклюзия социально-экономических отношений за счет внедрения финансовых технологий и упрощения процессов взаимодействия финансовых организаций и потребителей финансовых услуг с ограниченными

1	2	3
		социально-экономическими возможностями –повышение качества жизни населения
Б. Кинг	не дает четкого определения категории FinTech, но представляет основные преимущества данного союза финансов и технологий для общества	FinTech выступает ключом к изменению потребительского поведения и, как следствие, инструментом влияния на финансово-кредитные рынки на макро- и глобальном уровне [1, с. 30]
К. Скиннер	FinTech – новый гибридный рынок, интегрирующий финансы и информационные технологии (ИТ), связанный с традиционными финансовыми понятиями (оборотный капитал, каналы поставок, оборотные платежи, депозитные счета, страхование жизни и т. д.), но определяющий работу с ним с вовлечением новых технологических процессов [12, с. 119]	сокращение монополии банков, компенсация недостатков классической банковской системы, облегчение доступа к банковским и финансовым услугам, внедрение инноваций в финансово-банковский сектор [12, с. 130–133]

В приведенном выше анализе терминологий (табл. 1) многие авторы причисляют FinTech к банковско-финансовому сектору, изначально включающему в себя множество направлений деятельности в финансовой и денежно-кредитной областях. Кроме того, FinTech рассматривается некоторыми авторами как смежная область с ИТ, генерирующая продукты или услуги схожей или близкой направленности. Однако в определениях отсутствует единое мнение – элемент универсальности применения терминологии в социально-экономическом контексте. Как следствие, стоит обратить внимание, что белорусская научная среда имеет также детальные проработки и исследования на тему финансовых технологий. Более того, присутствуют работы по смежным с FinTech категориям типа инновации и / или технологии. Например, Л. Г. Тригубович [9, с. 12] в своей работе, посвященной инновациям и их применению в национальной экономике, опирается на концепции Н. Д. Кондратьева, который описывает взаимозависимость повышательных волн в социально-экономической системе и развития технологических изобретений и открытий. Это позволяет отслеживать динамику

конъюнктуры различных экономических рынков, определяя будущие технологические изменения и их последствия (влияние) на экономические процессы. Белорусский ученый С. С. Осмоловец [8, с. 331] придерживается мнения о важности цифровой экономики и инноваций как составляющем механизме оптимизации бизнес-процессов. К тому же автор разделяет мнение исследователя на тему открытости инноваций и их доступности для взаимодействия с внешними системами и сервисами. Это ведет к получению множества привилегий: например, снижение стоимости инноваций и финтех-разработок, сохранение роли банков и сокращение транзакционных издержек, диджитализация экономики.

Ценным являются исследования В. А. Котовой и Н. А. Лысенко, в которых подчеркиваются ключевые вызовы и проблемы использования / применения инноваций и FinTech: выход на вторичное финансирование, стратегии инвестиций через слияния и поглощения и масштабируемость. На многих рынках отсутствуют платформы масштабируемости BaaS (bank-as-a-service), у партнеров отсутствуют требуемые API (прикладные программные интерфейсы), несовершенство регуляторной среды не позволяет быстро провести лицензирование новых продуктов [7, с. 76]. Для современного банковского сектора и экономики в целом завтра это означает невозможность использования собственных и / или внешних разработок для оптимизации бизнеса, а также проигрыш в конкурентных преимуществах на рынке банковских и финансовых услуг, как следствие, потеря целевой аудитории и угроза стабильности компании. По мнению С. В. Зубок, при оценке перспектив оценки национального FinTech-сегмента, стоит опираться на три фактора: спрос на внедрение FinTech-продуктов и услуг; предложение FinTech-продуктов и услуг; внешнее окружение и степень влияния, которое оно оказывает на развитие национального FinTech-сегмента [3, с. 335]. М. Ковалев и Г. Головенчик в своих трудах на тему FinTech и инноваций [5–6] делают акцент и анализируют причинно-следственные связи появления и развития финансовых технологий на национальном и мировом рынках. Среди них авторы отмечают изменение потребительского поведения, растущий уровень проникновения мобильных и цифровых технологий в общество и экономику, развитие технологий обработки данных, повышенную конкуренцию на рынке цифровых и информационных услуг, а также на рынках потребителей этих услуг (банки, финансовые учреждения и т. д.), повышенная конкуренция, в свою очередь, приводит к снижению стоимости продуктов и услуг FinTech = повышению их доступности на потребительском рынке разного уровня, рост численности поколения Z; а также повышение прозрачности экономик и эффективности мер по борьбе с отмыванием денег и финансированием терроризма. Автор считает целесообразным принять к сведению вышеуказанные выводы М. Ковалева и Г. Головенчик, так как они позволяют вывести идеальный механизм функционирования

FinTech-сегмента на национальном рынке банковских и финансовых услуг, также определить категорию FinTech через ее ценность для внутренней экономической среды.

## Заключение

Основные выводы:

1. Достигнута ключевая цель – уточнена терминология FinTech как социально-экономической категории. Автор определяет FinTech как синергетический союз финансов и технологий, позволяющий мировым экономикам качественно передвигаться по воронке технологических укладов, эволюционируя на каждом из ее этапов. По мнению автора, данное определение носит положительный характер ввиду позитивного контекста эволюции [13] как процесса постепенного непрерывного количественного изменения чего-либо, подготавливающего качественные изменения. Кроме того, уточненное авторское определение решает научную проблему использования FinTech в узком и широком смысле и применимо на всех уровнях экономики.

2. Кроме того, авторское исследование позволяет определить основные принципы FinTech и ценностно ориентированные характеристики категории (указаны в табл. 1), которые позволяют ей быть драйвером развития кредитно-финансовых компаний:

Принцип влияния. Использование в деятельности компаний FinTech-продуктов и сервисов позволяет качественно и количественно регулировать индикаторы спроса и предложения на финансово-кредитном рынке, в том числе оказывать воздействие на потребительское поведение.

Принцип инклюзивности. Инструменты FinTech дают возможность охватить большую целевую аудиторию, в т. ч. те категории, которым ограничен доступ (частично или полностью) к финансовым инструментам. Например, в быстро растущем и развивающемся континенте Африка [15] всего 43 % населения (к слову, в 2020 г. население региона составляло 1.43 млрд) имеют доступ к банковским счетам, как следствие, только данная категория граждан будет иметь доступ к кредитной истории и возможности использования финансово-банковских продуктов и услуг. За счет внедрения в финансово-банковский сектор FinTech-продуктов типа мобильных приложений и банкинга, сервисов онлайн-заимствования и т. д. позволит охватить намного большее количество пользователей и открыть двери в инклюзивную экономику.

Принцип оптимизации. Автоматизация процессов работы финансовых и банковских учреждений способствует сокращению издержек, повышению спроса и разнообразию предложения, что может быть достигнуто за счет внедрения в производительный цикл искусственного интеллекта, использования машинного

обучения, а также прикладных программных инструментов (API). Расчеты могут быть предельно простыми, где для базы могут быть приняты стоимость и скорость обслуживания с помощью человеческого капитала и далее сопоставлены с тем же, только за счет внедрения мобильных (или веб) интерфейсов. В конечном счете каждый субъект хозяйствования будет определять наиболее удобный вариант работы в зависимости от финансового регулирования на локальном рынке, объема собственной клиентской базы, а также наличия (отсутствия) инвестиционной подушки для финансирования во внедрение и обслуживание автоматизации. Стоит отметить, что ввиду растущего спроса на мобильные сервисы (в 2022 г. мировое население насчитывает порядка 7,9 млрд, 5,9 млрд из которых являются пользователями (подписчиками) мобильных услуг [14]) многие компании будут вынуждены внедрять автоматизацию для сохранения конкурентных позиций на финансово-банковском рынке и возможности охвата поколения Z, которое имеет отличное от более ранних поколений потребительское поведение – ориентированное на «онлайн».

\*\*\*

1. Банк 2.0. Как потребительское поведение и технологии изменят будущее финансовых услуг / [пер.с англ. М. Мацковской]. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012. 512 с.
2. Барыкин С. А. Тенденции развития альтернативного кредитования в условиях цифровизации мировой экономики : дис. ... канд. экон. наук. М., 2021. 199 с.
3. Зубок С. В. Развитие финтех как направление цифровой трансформации // Бизнес. Образование. Экономика: Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 1–2 апр. 2021 г. : сб. ст. / редкол.: В. В. Манкевич [и др.]. Минск: Институт бизнеса БГУ, 2021. 742 с.
4. Клыкова С. В. Управление инновационными экосистемами на основе развития цифровых технологий : дис. ... канд. экон. наук. Курск, 2021. 163 с.
5. Ковалев М., Головенчик Г. От финтех-компаний – к цифровым банкам // Банки и цифровая экономика. 2018. № 8 (831). С. 13–24.
6. Ковалев М., Головенчик Г. Цифровая трансформация банков // Банковский вестник. 2018, ноябрь. С. 50–60.
7. Котова В. А., Лысенко Н. А. Современные тенденции развития рынка финансовых технологий // Управление в социальных и экономических системах: XXVIII Междунауч.-практ. Конференция, г. Минск, 16 мая 2019 г. / редкол.: Н. В. Суша (предс.) и др.; Минский инновационный ун-т. Минск: Минский инновационный университет, 2019. 188 с.
8. Научные труды Белорусского государственного экономического университета. Минск, БГЭУ, 2019. Вып. 12. 637 с.
9. Тригубович Л. Г. Совершенствование механизма управления инновационным развитием национальной экономики : дис. ... канд. экон. наук. Минск, 2018. 226 с.
10. Филиппов Д. И. Теория и методология оценки влияния финансовых инноваций на развитие финансового рынка : дис. ... д-ра экон. наук. М., 2019. 395 с.

11. Финтех : путеводитель по новейшим финансовым технологиям : пер. с англ. / Сюзан Чишти, Янош Барберис. М.: Альпина Паблишер, 2017. 343 с.

12. Человек цифровой. Четвертая революция в истории человечества, которая затронет каждого / Крис Скиннер; пер. с англ. О. Сивченко; [науч. ред. К. Щеглова]. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 304 с.

13. Evolution word meaning // Oxford Learner's Dictionaries. URL: [https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american\\_english/evolution](https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/evolution) (дата обращения: 03.04.2022).

14. Mobile subscriber growth worldwide from 2018 to 2023(in billions) // Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1190254/mobile-subscribers-growth-worldwide/> (дата обращения: 14.04.2022).

15. Will a fintech and neobank revolution shake up Africa's financial scene? // Investment Monitor. URL: <https://www.investmentmonitor.ai/analysis/fintech-neobank-africa-banking-finance> (дата обращения: 30.03.2022).

*Н. С. Стружко,  
аспирант*

*Донецкая академия управления и государственной службы при Главе ДНР*

## **ПРОМЫШЛЕННЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

***Аннотация.** Современные тенденции развития экономики требуют от промышленных предприятий принятия кардинальных решений, связанных с целями и стратегиями развития, одним из таких решений можно рассматривать формирование промышленных экосистем. Целью исследования является выявление влияния промышленных экосистем на достижения целей устойчивого развития в условиях неопределенности и общемировых кризисных тенденций. Исследование было проведено с помощью рассмотрения и сравнения различных подходов, определяющих влияние промышленных экосистем на устойчивое развитие промышленных предприятий.*

***Ключевые слова:** экосистема, промышленные экосистемы, развитие, устойчивое развитие, устойчивое развитие промышленных предприятий*

В условиях нестабильной социально-политической ситуации в связи с общемировыми кризисными тенденциями перед современными предприятиями стоит задача адаптации к быстро меняющимся условиям, а также возможность существования в них. В данных условиях для стабильного функционирования предприятиям необходимо рассматривать разные инструменты достижения целей устойчивого развития.

Устойчивое развитие промышленного предприятия – процесс преобразования своей внутренней среды, а также адаптации и гармонизации взаимодействий с внешней средой, при котором осуществляется продвижение к установленной цели с максимальными результатами, которое характеризуется модернизацией качественных характеристик и переходом на новый уровень функционирования предприятия, ростом количественных и качественных показателей деятельности, изменениями в структуре (организационной, технико-технологической и т. д.), поступательное увеличение сложности техники и технологии.

Основополагающей целью устойчивого развития промышленного предприятия является повышение конкурентоспособности продукции, технико-технологического уровня производства, заполнение внутреннего и внешнего рынка инновационной продукцией и высокими технологиями и, наконец, переход промышленного предприятия в стадию устойчивого развития (рис. 1).

Устойчивое развитие промышленных предприятий – это полное и многомерное состояние, достижение которого требует непрерывного совершенствования целей, и сбалансированное развитие всех компонентов устойчивого развития.

Устойчивое развитие промышленных предприятий реализуется на основе следующих компонентов:

- обеспечения устойчивых темпов экономического роста, повышения конкурентоспособности продукции и производительной занятости;
- адаптации к изменяющимся условиям конкуренции, потребностям покупателей и т. д., нахождения оптимального состояния, соответствующего данным условиям;
- осуществления структурных сдвигов в промышленности, нацеленных на сокращение доли иррациональных с экологической точки зрения производств, увеличения доли высокотехнологичных, наукоемких производств с минимальной нагрузкой на окружающую среду;
- соблюдения принципов ресурсосбережения: повышения темпов роста промышленного производства над темпами роста потребления природных ресурсов;
- обеспечения сбалансированного развития всех структурных элементов промышленного комплекса (инновации, инвестиции, финансы и т. д.);
- достижения сбалансированности интересов промышленных предприятий, органов местного самоуправления, органов государственной власти, населения, финансовых структур и т. д.





Рис. 1. Цели устойчивого развития промышленного предприятия

В современном мире к инструменту достижения целей устойчивого развития относят различные промышленные объединения, которые за счет синергетического эффекта позволяют достигать устойчивое развитие и максимальный экономический рост. К таким промышленным объединениям относятся промышленные экосистемы. Создание различного вида промышленных экосистем – это эффективный инструмент, рационально использующий ресурсы и внедряющий систему обмена ресурсами для повторного использования.

Рассмотрим различные подходы к определению понятия «промышленная экосистема».

Г. Б. Клейнер определяет промышленные экосистемы как устойчивые социально-экономические образования, которые сочетают в себе черты кластеров, холдингов, финансово-промышленных групп, технопарков и бизнес-инкубаторов [4], особенностью такой модели является открытость и адаптивность, позволяющие максимально быстро приспосабливаться к меняющимся условиям.

Главной чертой, которую выделяют авторы, является сетевой характер промышленных экосистем [8; 9].

В. В. Зайцев также выделяет сетевой статус взаимодействия промышленных экосистем и подчеркивает важность возникновения сети между участниками экосистемы для реализации циркулярной модели функционирования производства, при которой отходы одной отрасли являются ресурсом другой [3].

В. В. Зайцев характеризовал промышленные экосистемы как взаимосвязанную сеть предприятий на определенной территории (регион, город), которые используют попутно образующиеся продукты, отходы и энергию [3].

Т. О. Толстых и А. Ю. Наденко характеризуют промышленные экосистемы многовариантностью их состава и целью их создания, например для реализации промышленных проектов [5].

Н. Ю. Титова определила промышленные экосистемы как динамичную трансграничную группу промышленных производителей, состоящую в собственной системе коммуникаций компании со своими клиентами, пользователями и прочими участниками цепочки создания добавленной стоимости, ориентированную на достижение единой миссии и адаптированную для устойчивого развития в условиях окружающей среды [6].

О. В. Дудаева подчеркивает важность изучения факторов промышленных экосистем для достижения устойчивого развития промышленных предприятий и акцентирует внимание на комплексном составе и структуре промышленной экосистемы [8].

Промышленная экосистема – это объединение предприятий, связанных или территориально, или общностью целей, направленных на оптимизацию использования сырья и энергетических ресурсов и сокращение производства отходов, а

отходы определенных процессов и производств служат сырьем для других и направлены на экологизацию производства (уменьшения загрязнения окружающей среды и ресурсосбережение).

Направления деятельности промышленных экосистем:

- уменьшение объемов использования сырья;
- уменьшение загрязнения окружающей среды;
- уменьшение потребления энергии за счет повышения энергоэффективности;
- уменьшение количества отходов;
- повышение эффективности производства.

В одном жизненном цикле промышленной экосистемы выделяют пять этапов и каждый этап включает в себя свои инструменты управления устойчивостью [2]:

Первый – этап добычи. В данном этапе выделяют такие инструменты, как защита почвенного покрова, утилизация отходов и восстановление экосистемы, направленные на повышение экономической эффективности и экологизацию производства.

Второй – этап производства. Инструменты, направленные на повышение экономической эффективности, ресурсосберегающие и возобновляемые технологии использования ресурсов, использование перерабатываемых материалов и уменьшение отходов.

Третий – этап логистики. Инструменты, направленные на экологизацию при упаковке продукции и доставке, минимизацию потребления энергии при этих процессах.

Четвертый – этап потребления. Инструменты, направленные на экологизацию потребления и сберегательные технологии.

Пятый – этап переработки и утилизации отходов. Инструменты, направленные на повторное использования отходов в качестве сырья другими участниками промышленной экосистемы и разрешение на утилизацию отходов.

Все этапы связаны общей системной стратегией и инструментами, которые поддерживают эффективное использование ресурсов и повторное использование отходов на протяжении всего жизненного цикла промышленной экосистемы [2].

Рассмотрим принципы формирования и развития промышленных экосистем, выделенные Т. О. Толстых, А. Ю. Надаенко [7]:

- динамичность;
- гибкость;
- открытость;
- проектоориентированность;
- многообразии акторов (участников);
- сетивизация;
- коллаборация на основе партнёрства и доверия;

- сбалансированность целей и задач акторов (участников);
- цикличность.

Также к перечисленным выше принципам можно добавить принцип адаптивности, экологизации, ресурсосбережения.

А. Н. Головина и В. В. Потанин выделяют следующие причины и предпосылки появления экосистем промышленных предприятий [1]:

- необходимость модернизации основных фондов промышленных предприятий;
- осуществление цифровой трансформации, стимулирующей возникновение новых моделей бизнеса и производства;
- появление технологических и финансовых возможностей для внедрения на промышленных предприятиях ряда концепции (от внутрифирменных до глобальных).

Подытоживая вышеизложенное, можно делать вывод, что для достижения целей устойчивого развития промышленное предприятие должно основываться на выполнении следующих требований: максимально использовать потенциал предприятия; оптимизировать темпы развития промышленного предприятия на основании учета воздействия множественных факторов; увеличивать интенсивность производства, снижая издержки и высвобождая при этом резервные ресурсы; стимулировать производство за счет страховых фондов, фондов поощрения для персонала, фондов под будущие расходы и др.; обосновывать и оптимизировать запасы резервных производственных мощностей, преследуя целью снижение затрат на содержание излишков складских помещений; определить качественные критерии деятельности предприятия и придерживаться их.

Промышленные экосистемы в большей степени ориентированы на достижение целей устойчивого развития предприятиями в объединении, так как связывает основные три направления устойчивого развития: экологическое (особое значение экологической составляющей производственного процесса – формирование «зеленой» экономики и секторов возобновляемых источников энергии, использование ресурсосберегающих и биотехнологий); социальное (обеспечение занятости, социальных гарантий, информационной защищенности и безопасности граждан); экономическое (повышение эффективности производства, использование новейших технологий и инновационных продуктов, цифровая трансформация экономики).

Взаимосвязь трех направлений в промышленных экосистемах могут обеспечить максимально быстрое достижение целей устойчивого развития и взаимовыгодное не только для участников промышленных объединений, но и для экономики в целом.

\*\*\*

1. Головина А. Н., Потанин В. В. Развитие теоретических основ формирования экосистем промышленных предприятий // Общество: политика, экономика, право. 2021. № 12(101). С. 52–56. DOI 10.24158/per.2021.12.8. – EDN KAҮЕСУ.
2. Дударева О. В. Инструментарий управления устойчивым развитием промышленных экосистем // Цифровая и отраслевая экономика. 2021. № 3 (24). С. 67–70. EDN XTUDQO.
3. Зайцев В. В. Промышленная экология : учеб. пособие [Электронный ресурс]. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. 130 с.
4. Клейнер Г. Б. Промышленные экосистемы: Взгляд в будущее // Экономическое возрождение России. 2018. С. 53–62.
5. Молчан А. С., Толстых Т. О., Надаенко А. Ю. Принципы формирования и развития экосистем и их влияние на стратегию промышленного менеджмента // Экономика устойчивого развития. 2020. № 1 (41). С. 124–128.
6. Титова Н. Ю. Промышленные экосистемы и кластеры как инструменты реализации целей устойчивого развития // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2021. Т. 10. № 4 (37). С. 267–270. DOI 10.26140/anie-2021-1004-0063. EDN XGMDXY.
7. Толстых Т. О., Надаенко А. Ю. Подходы и принципы формирования промышленных экосистем // Наука сегодня: вызовы и решения : матер. Международной научно-практической конференции, Вологда, 29 января 2020 г. Вологда: ООО «Маркер», 2020. С. 86–87. EDN LBLKYU.
8. Шкарупета Е. В., Дударева О. В. Концептуальное представление промышленной экосистемы в ходе эволюции устойчивого развития // Цифровая и отраслевая экономика. 2021. № 1 (22). С. 5–8.
9. Шкарупета Е. В., Дударева О. В., Филатова М. В., Беккиев А. Ю. Методология устойчивого развития промышленных экосистем // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2020. Т. 82. № 4 (86). С. 377–382.

*Л. И. Тарарышкина,*

*к. э. н., доцент*

*Белорусский государственный экономический университет*

## **РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ТАМОЖЕННОЙ СФЕРЕ В УСЛОВИЯХ ТАМОЖЕННОЙ ТЕРРИТОРИИ ЕАЭС**

*Аннотация. В современных условиях развития внешней торговли таможенная деятельность поступательно занимает достойное место в отраслевой экономике. Цель исследования – анализ развития деятельности в таможенной сфере Республики Беларусь в условиях таможенной территории государств-членов Евразийского эко-*

номического союза. Исследование проведено на основе положений наднационального законодательства, норм национального законодательства и статистических данных. Вывод по итогам исследования: необходимо развивать предпринимательство в таможенной сфере на таможенной территории Евразийского экономического союза в целях повышения эффективности ее функционирования.

**Ключевые слова:** Евразийский экономический союз, единая таможенная территория, таможенные услуги, предпринимательство в таможенной сфере, участники внешнеэкономической деятельности, рынок таможенных услуг

## Введение

Значимая роль в реализации экономических задач государств-членов Евразийского экономического союза (далее – ЕАЭС, Союз) принадлежит таможенным органам государств-членов ЕАЭС, осуществляющим свою деятельность в условиях единой таможенной территории. Проблемы таможенной деятельности освещаются в научных исследованиях М. В. Бойковой, В. А. Сапрыки, А. Ю. Кожанкова, В. А. Остроги, Г. В. Турбан, Г. М. Бровки, Е. С. Голубцовой, И. В. Цыкунова, Ю. В. Тарарышкина и др. В условиях международной конкурентной политики необходимо развивать научные исследования вопросов таможенной деятельности в контексте обеспечения экономической безопасности на таможенной территории ЕАЭС. При проведении исследования использованы: метод сравнительного анализа; экономико-статистический метод; метод экспертных оценок и др.

**Основная часть.** Статьей 25 Договора о Евразийском экономическом союзе от 29 мая 2014 г. установлены принципы функционирования таможенного союза, который является основой функционирования ЕАЭС. Согласно установленным принципам в рамках Таможенного союза Армении, Беларуси, Кыргызстана, Казахстана и России:

- «функционирует внутренний рынок товаров;
- применяются Единый таможенный тариф ЕАЭС и иные единые меры регулирования внешней торговли товарами с третьими сторонами;
- действует единый режим торговли товарами в отношениях с третьими сторонами;
- проводится единое таможенное регулирование;
- осуществляется свободное перемещение товаров между территориями государств-членов без применения таможенного декларирования и государственного контроля: транспортного, санитарного, ветеринарно-санитарного, карантинного фитосанитарного» [1].

Следует отметить, что на единой таможенной территории Таможенного союза государств-членов ЕАЭС таможенное дело является единственной сферой экономики, где действует наднациональное евразийское законодательство. Та-

моженные органы выстраивают на таможенной территории ЕАЭС свою деятельность, обеспечивая решение задач, установленных ст. 351 Таможенного кодекса ЕАЭС, первоочередными из которых являются: защита национальной безопасности государств-членов ЕАЭС; жизни и здоровья человека, животного и растительного мира, окружающей среды; создание условий для ускорения и упрощения перемещения товаров через таможенную границу ЕАЭС. Таможенные органы в пределах своей компетенции:

- «совершают таможенные операции и проводят таможенный контроль, в том числе в рамках оказания взаимной административной помощи;

- взимают таможенные платежи, а также специальные, антидемпинговые, компенсационные пошлины, контролируют правильность их исчисления и своевременность уплаты, возврат (зачет) и осуществляют принятие мер по их принудительному взысканию;

- обеспечивают соблюдение мер таможенно-тарифного регулирования, запретов и ограничений, мер защиты внутреннего рынка в отношении товаров, перемещаемых через таможенную границу ЕАЭС» [2].

В условиях таможенной территории ЕАЭС получает дальнейшее развитие рынок таможенных услуг с участием государственных и коммерческих структур. Таможенные органы являются неотъемлемым участником рынка таможенных услуг, предоставляя государственные таможенные услуги, которые нацелены на снижение административных барьеров, упрощение таможенных процедур и сокращение времени прохождения границы. На сегодняшний день ключевыми критериями оценки государственных услуг, которые оказывают таможенные органы, являются объем поступлений в республиканский бюджет и время выпуска таможенных деклараций при импорте и экспорте товаров. Согласно данным Государственного таможенного комитета Республики Беларусь (далее – ГТК), в республиканский бюджет в 2021 г. поступило 10,57 млрд руб. платежей, контролируемых ГТК, что на 19 % больше, чем в 2020 г. Рост доходов от правоохранительной деятельности в бюджет на 61 % выше, чем в 2020 г., поступления составили 41,2 млн руб. Время оформления около 90 % партий экспортных товаров не превышает 5 минут, транзитных товаров – 10 минут. В Российской Федерации внедрен процесс автоматической регистрации деклараций на товары, т. е. реализована цифровизация и автоматизация большинства таможенных процессов. По данным Федеральной таможенной службы Российской Федерации, в 2021 г. среднее время регистрации выпуска в автоматическом режиме не превышает 5 минут [3]. Важно отметить, что в настоящее время государственные таможенные услуги, предоставляемые на таможенной территории ЕАЭС, переходят в общие процессы ЕАЭС, регламентируемые наднациональным законодательством.

Согласно Таможенному кодексу ЕАЭС, деятельность в сфере таможенного дела связана с оказанием услуг в качестве таможенных представителей, таможенных перевозчиков, владельцев складов временного хранения, владельцев таможенных складов, владельцев свободных складов и владельцев магазинов беспошлинной торговли, контролируемая таможенными органами и регулируемая законодательством Союза. Статьей 397 Таможенного кодекса ЕАЭС установлено, что деятельность в сфере таможенного дела вправе осуществлять юридические лица, созданные в соответствии с законодательством государств-членов Союза и включенные таможенным органом в соответствующий реестр лиц, осуществляющих деятельность в сфере таможенного дела [2].

Помимо государственных таможенных услуг, оказываемых таможенными органами и обеспечивающих наполняемость доходов белорусского республиканского бюджета до 40 % за счет уплаты таможенных платежей при совершении внешнеторговых операций, широкий спектр таможенных услуг предоставляют организации, зарегистрированные ГТК в реестрах лиц, осуществляющих деятельность в сфере таможенного дела.

По данным таможенных органов на 6 мая 2022 года, с учетом видов предоставляемых таможенных услуг общее суммарное количество зарегистрированных юридических лиц в таможенных реестрах составляет 796 организаций. Таможенная деятельность организаций, зарегистрированных в таможенных реестрах, исходя из видов оказываемых таможенных услуг позволяет создавать для участников внешнеэкономической деятельности благоприятные условия для проведения внешнеторговых и хозяйственных операций.

Так, согласно Реестру таможенных представителей [4], электронное таможенное декларирование с использованием декларации на товары при перемещении экспортно-импортных товаров в рамках внешнеторговой сделки осуществляют 81 организация, в числе их: **ООО «ТранзитГарант-ЭМ», ООО «Мозырский нефтеперерабатывающий завод плюс», Республиканское унитарное предприятие «Белтаможсервис»** и др.

Реестр владельцев складов временного хранения товаров [4] включает 72 организации, среди них: **ОАО «Торгово-логистический центр "Озерцологистик"», ОАО «Гродно Азот», ЗАО «Холдинговая компания "Пинскдрев"»** и др. В Реестр владельцев таможенных складов [4] входят 83 организации, в числе которых: **ООО «Табак-инвест», ЗАО «Несвижский», ОАО «Брестский завод бытовой химии»** и др.

Реестр владельцев свободных складов [4] насчитывает две организации: **ООО «ВЛАТЕ Логистик»** и **РУП «Белтаможсервис»**. На территории свободного склада может осуществляться предпринимательская и иная деятельность в соответствии с национальным законодательством. При заявлении таможенной про-



цедуры свободной таможенной зоны на территории свободных складов могут осуществляться операции не только по хранению и погрузке / разгрузке товаров, но и по переработке, обработке, изготовлению товаров, включая сборку, разборку, монтаж, подгонку, а также ремонту или техническому обслуживанию товаров и т. д. В соответствии с такой таможенной процедурой товары размещаются и используются на свободном складе без уплаты таможенных пошлин и налогов.

В Реестре владельцев магазинов беспошлинной торговли [4] содержится 89 организаций, в их числе: ООО «МаркетЛига», ООО «Беламаркет ХЕЛЕНА ВАЛЕРИ», Торговое республиканское унитарное предприятие «Дипмаркет» и др. Таможенная процедура беспошлинной торговли заявляется в отношении иностранных товаров и товаров ЕАЭС, в соответствии с которой такие товары находятся и реализуются в розницу в магазинах беспошлинной торговли без уплаты в отношении иностранных товаров таможенных платежей.

Реестр таможенных перевозчиков [4] включает 148 организаций, в числе которых: ЗАО «Автокомбинат № 3», **Транспортное унитарное предприятие «Ванберг»**, ОАО «ГомельАТЭП» и др., осуществляют перевозку (транспортировку) по таможенной территории ЕАЭС товаров, находящихся под таможенным контролем.

Реестр уполномоченных экономических операторов ЕАЭС [4] содержит 321 организацию (по данным на 9 июня 2021 г.), в числе их: ООО «Агропродукт», ОАО «Речицадрев», ОАО «БЕЛФА» г. Жлобин и др. Уполномоченный экономический оператор (добросовестный участник внешнеэкономической деятельности) вправе пользоваться специальными упрощениями на таможенной территории Союза при выпуске товаров, обеспечении гарантии уплаты таможенных платежей и их уплате, таможенном контроле и т. д., что, безусловно, выступает стимулирующим фактором для деятельности в таможенной сфере.

Следует также отметить, что таможенный реестр объектов интеллектуальной собственности на 11 мая 2022 г. включает 422 товара, контролируемых таможенными органами Республики Беларусь [5].

### **Заключение**

Развитие рынка таможенных услуг стимулирует спрос на таможенные услуги по причине высоких профессиональных требований к квалификации специалистов в сфере таможенного дела. В связи с чем участники внешнеэкономической деятельности заинтересованы в передаче вопросов таможенного оформления специализированным организациям. Это позволяет бизнесу минимизировать издержки, связанные с движением товаров от производителя к потребителю через таможенную границу ЕАЭС, а также дает возможность управлять финансовыми, административными, судебными и репутационными рисками.

В рамках мероприятий по реализации Стратегических направлений развития евразийской экономической интеграции до 2025 года, утвержденных Решением Высшего Евразийского экономического совета от 11 декабря 2020 г. №12 [6], необходимо углублять развитие рынка таможенных услуг в условиях таможенной территории ЕАЭС.

\*\*\*

1. Договор о Евразийском экономическом союзе (вместе с Приложениями 1–33) (ред. от 01.10.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.04.2022) [Электронный ресурс] : [подписан в г.Астане 29.05.2014] // СПС «КонсультантПлюс». Беларусь / ООО «Юр-Спектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. Минск, 2022.

2. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза. М.: Проспект, 2018. 512 с.

3. ГТК в 2021 году пополнил республиканский бюджет более чем на 10 млрд рублей [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sb.by/articles/gtk-v-2021-godu-popolnil-respublikanskiy-byudzhnet-na-bolee-chem-10-mlrd-rublej.html> (дата обращения: 10.05.2022).

4. Реестр лиц, осуществляющих деятельность в сфере таможенного дела [Электронный ресурс]. URL: [https://www.customs.gov.by/participants-ved/biznesmenam/reestr-lits-osushchestvlyayushchikh-deyatelnost-v-sfere-tamozhennogo-dela/?sphrase\\_id=3609](https://www.customs.gov.by/participants-ved/biznesmenam/reestr-lits-osushchestvlyayushchikh-deyatelnost-v-sfere-tamozhennogo-dela/?sphrase_id=3609) (дата обращения: 10.05.2022).

5. Таможенный реестр объектов интеллектуальной собственности [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tws.by/tws/ipregistry> (дата обращения: 10.05.2022).

6. Стратегические направления развития евразийской экономической интеграции до 2025 года [Электронный ресурс] : решение Высшего Евразийского экономического совета от 11.12.2020 №12. URL: <https://legalacts.ru/doc/reshenie-vysshego-evraziiskogo-ekonomicheskogo-soveta-ot-11122020-n-12/> (дата обращения: 09.05.2022).

**С. В. Чернобаева,**

*к. э. н., доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности  
Донецкая академия управления и государственной службы при Главе ДНР*

**Т. И. Бутленко,**

*магистрант кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности  
Донецкая академия управления и государственной службы при Главе ДНР*

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

*Аннотация. Современная экономика рассматривает фактор внешнеэкономической деятельности как один из основных составляющих стабильного развития экономики*

государства. Цель исследования – проанализировать организационную структуру управления внешнеэкономической деятельностью Донецкой Народной Республики (ДНР) как на уровне государства, так и на уровне предприятия. Исследование было проведено с помощью обзора нормативно-правовых документов, а также сравнения различных способов организации управления ВЭД. Выявлены проблемы в государственной организационной структуре, а также определено, что на уровне предприятий используется унифицированная организационная структура.

**Ключевые слова:** внешнеэкономическая деятельность, организационная структура, государство, предприятие, планирование, маркетинг

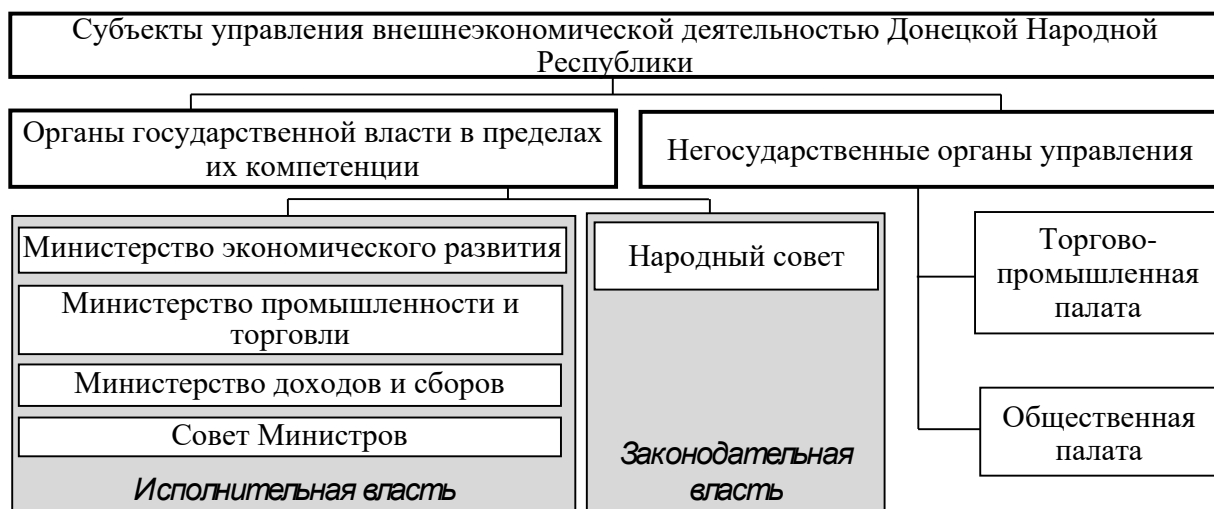
Эффективная организационная структура управления ВЭД является основой экономического благополучия государства, поэтому данной теме в научной литературе уделяется большое внимание. Отдельные аспекты исследуемой проблемы раскрыты в научных трудах отечественных исследователей, а именно С. Н. Науменко уделяет значительное внимание имплементации зарубежного опыта в развитии ВЭД [1], И. Ю. Беганская исследует факторы, влияющие на развитие ВЭД [2], Л. В. Кулешова рассматривает вопросы управления изменениями на предприятиях-субъектах ВЭД [3]. Однако на этапе становления государственности ДНР особенный интерес вызывает вопрос организационной структуры управления ВЭД на уровне государства и предприятия, что и обуславливает актуальность выбранной темы.

Анализ организационной структуры управления внешнеэкономической деятельностью дает основания полагать, что функционирующая структура с целью обеспечения соблюдения торгового баланса внутреннего рынка ДНР недостаточно эффективно выполняет свои функции, не создаются благоприятные условия для повышения конкурентоспособности внутренних производителей, отсутствуют показатели, подтверждающие приближение экономики к уровню развитых зарубежных стран, не выявлены инструменты и методы стимулирования прогрессивных структурных изменений в ВЭД. Далее целесообразно проанализировать организационную структуру управления ВЭД в ДНР (рис. 1).

Инфраструктура управления внешнеэкономической деятельностью Донецкой Народной Республики подразделяется на следующие составляющие:

1) государственная – это система законодательных и исполнительных органов, которая направлена на совершенствование внешнеэкономической деятельности в интересах экономики республики;

2) негосударственная – система негосударственных некоммерческих организаций, которые реализуют мероприятия по развитию экспорта / импорта и осуществляют свою деятельность на основании учредительных документов [4].



**Рис. 1. Организационная структура управления внешнеэкономической деятельностью Донецкой Народной Республики**

Управление внешнеэкономической деятельностью осуществляется профильными министерствами, которые оказывают прямое регулирующее воздействие на деятельность предприятий. В структуре Министерства экономического развития ДНР создан отдел внешнеэкономической деятельности (рис. 2).



**Рис. 2. Структура департамента стратегического развития экономики Донецкой Народной Республики [5]**

Необходимым условием для эффективного управления внешнеэкономической деятельностью на уровне предприятия является соответствующая условиям его деятельности структура управления. Прежде всего, организационная структура управления внешнеэкономической деятельностью предприятия определяется целями и задачами, которые она призвана решать.

Основной структурной единицей предприятия-субъекта ВЭД выступает предприятие, деятельность которого заключается в реализации определенных товаров либо совокупности товаров. Руководителем предприятия является непосредственно директор, а в зависимости от объема производства и необходимых задач фирмы некоторые функции делегируются между его заместителями (см. рис. 3).

Функциональные отделы и службы, обеспечивающие функционирование специализированных предприятий и предприятий-субъектов ВЭД, можно разделить на три группы, представленные ниже.

1. Отделы и службы, целью деятельности которых является планирование.
2. Отделы, целью деятельности которых является маркетинг.
3. Отделы, целью деятельности которых является принятие и исполнение управленческих решений.

Иногда юридический и протокольный отделы, а также бухгалтерия и отдел кадров подчиняется непосредственно директору предприятия-субъекта ВЭД, выполняя в целом те же функции.

Подобная разветвленная структура управления ВЭД является универсальной для предприятий независимо от их организационно-правовой формы, в случае, если их деятельность целиком и полностью сосредоточена на внешних рынках. Разумеется, что доля таких предприятий в разы меньше, чем доля производственных предприятий. Для производственных предприятий, принимающих активное участие во внешнеэкономической деятельности, зачастую, внешнеторговый аппарат представлен либо в виде отдела внешнеэкономической деятельности, либо же как относительно самостоятельное подразделение в виде внешне-торговой фирмы.

Установлено управление внешнеэкономической деятельностью ДНР органами государственной власти и негосударственной организацией. Выявлен состав функций одного из Министерств, входящих в структуру управления ВЭД ДНР. Установлено превалирование регулятивного воздействия над стимулирующим и координирующим, неточность формулировок функционала системы управления. Обосновано, что для эффективного управления внешнеэкономической деятельностью на уровне предприятия нужна удовлетворяющая условиям его работы структура управления. Организационная структура управления внешнеэкономической деятельностью предприятия определяется, прежде всего, теми целями и

задачами, которые она призвана решать, чаще всего это выход на новые рынки, расширение спектра предоставляемых услуг или открытие нового производства и пр.



**Рис. 3. Совокупность элементов внешнеэкономической деятельности**

\*\*\*

1. Наumenко С. Н., Константинова В. А. Возможности имплементации зарубежного опыта функционирования таможенного брокериджа в Донецкой народной Республике // Наука и практика регионов. 2020. № 2 (19). С. 12–19.

2. Беганская И. Ю., Ляховская Д. А., Чернобаева С. В. Факторная оценка состояния внешнеэкономической деятельности государства и экспортного потенциала предприятий в Донецкой народной Республике // Современные тенденции в государственном управлении, экономике, политике, праве : сборник докладов Междун. науч.-практ. конференции молодых ученых, аспирантов и студентов, Ростов-на-Дону, 01 ноября 2018 г. Ростов н/Д: Южно-Российский институт управления - филиал ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (ЮРИУФ РАНХиГС)», 2018. С. 406–412.

3. Кулешова Л. В., Кликунов Н. Д., Долгий В. М. Современные подходы к управлению изменениями на предприятии-субъекте внешнеэкономической деятельности // Наука и практика регионов. 2021. № 2 (23) С. 40–45.

4. Чернобаева С. В. Система управления экспортным потенциалом Донецкой народной Республики // Сборник научных работ серии «Государственное управление». 2019. № 1 (13). С. 243–251.

5. Департамент стратегического развития экономики [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства экономического развития ДНР. URL: [http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=23&Itemid=147&id=23&Itemid=147](http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=23&Itemid=147&id=23&Itemid=147) (дата обращения: 10.02.2021).

**Е. А. Чупрова,**  
старший инженер  
ИСЭ и ЭПС ФИЦ Коми НЦ УрО РАН

## **ПЕРЕПИСЬ МАЛОГО БИЗНЕСА 2021: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ**

***Аннотация.** В настоящее время именно малый бизнес является основной составляющей предпринимательской деятельности и наиболее часто встречается у представителей бизнеса. Развитие малого бизнеса – фундамент для развития экономики страны, где совершенствованием данной сферы становится появление новых рабочих мест и, как следствие, отсутствие безработицы, повышение конкуренции, развитие инфраструктуры региона и страны и экономический рост. Понять проблемы и трудности малого бизнеса в стране могут помочь экономические переписи, в которых отражается ситуация о доходах, количестве работников, выручке и стоимости имущества. На основании собранных данных ведется разработка новых и корректировка существующих программ социально-экономического развития страны и регионов.*

***Ключевые слова:** малый бизнес, предпринимательство, развитие, управление, экономика*

Само понятие «бизнес» было заимствовано в конце XIX века из английского языка. Понятие «предпринимательская деятельность» в России появилось 19 ноября 1986 г. после принятия закона № 6051-XI Верховным Советом СССР «Об индивидуальной трудовой занятости» (закон введен с 01 мая 1987 г.), где граждане получили возможность реализовывать дополнительную трудовую деятельность в свободное время от основной работы. С одной стороны, он имел целью более полное удовлетворение потребности в товарах и услугах, повышение общественно полезной занятости населения, предоставление людям возможности получения дополнительных доходов в соответствии с затратами своего труда. С другой стороны, поставить под контроль теневой частный бизнес. Ключевой особенностью закона являлось разрешение именно на свободный труд. Появилась возможность создавать производственные кооперативы, где не допускалось бы использование наемного труда [1].

Вскоре слово «предпринимательство» меняется на «бизнес» по той причине, что модель построения экономики в новых условиях строилась именно по западному подобию.

В настоящее время деятельность малого бизнеса регулируется принятым 24 июля 2007 г. Федеральным законом 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», в котором отмечены критерии, отнесенные к предприятиям малого и среднего бизнеса, где малый бизнес – это предпринимательская деятельность, исполняемая субъектами рыночной экономики при определенно установленных критериях. Они могут быть установлены законом, государственными органами или другими представительными организациями [6].

Согласно ст. 4 209-ФЗ «О развитии предпринимательства в Российской Федерации», к субъектам малого предпринимательства причисляются различные хозяйственные субъекты, а именно:

- индивидуальные предприниматели;
- крестьянские (фермерские) хозяйства;
- хозяйственные общества;
- хозяйственные партнерства;
- потребительские кооперативы;
- производственные кооперативы.

Основным критерием, на который нужно ориентироваться, является доход, полученный за минувший календарный год при осуществлении всех видов деятельности. Максимальное значение данного критерия 800 млн руб.

Для того чтобы иметь категорию малого предприятия, компании необходимо соответствовать критериям, указанным в законе 209-ФЗ. К ним относятся: среднесписочная численность персонала, доход от осуществления всех типов деятельности и доля участия в уставном капитале. При соблюдении всех условий требуемым значениям компания автоматически получает статус малого предпринимательства и вносится налоговыми органами в специальный реестр субъектов малого и среднего предпринимательства России (табл. 1, 2).

*Таблица 1*

**Динамика численности субъектов малого предпринимательства по федеральным округам Российской Федерации, 2016–2021 гг. и на начало 2022 г.**

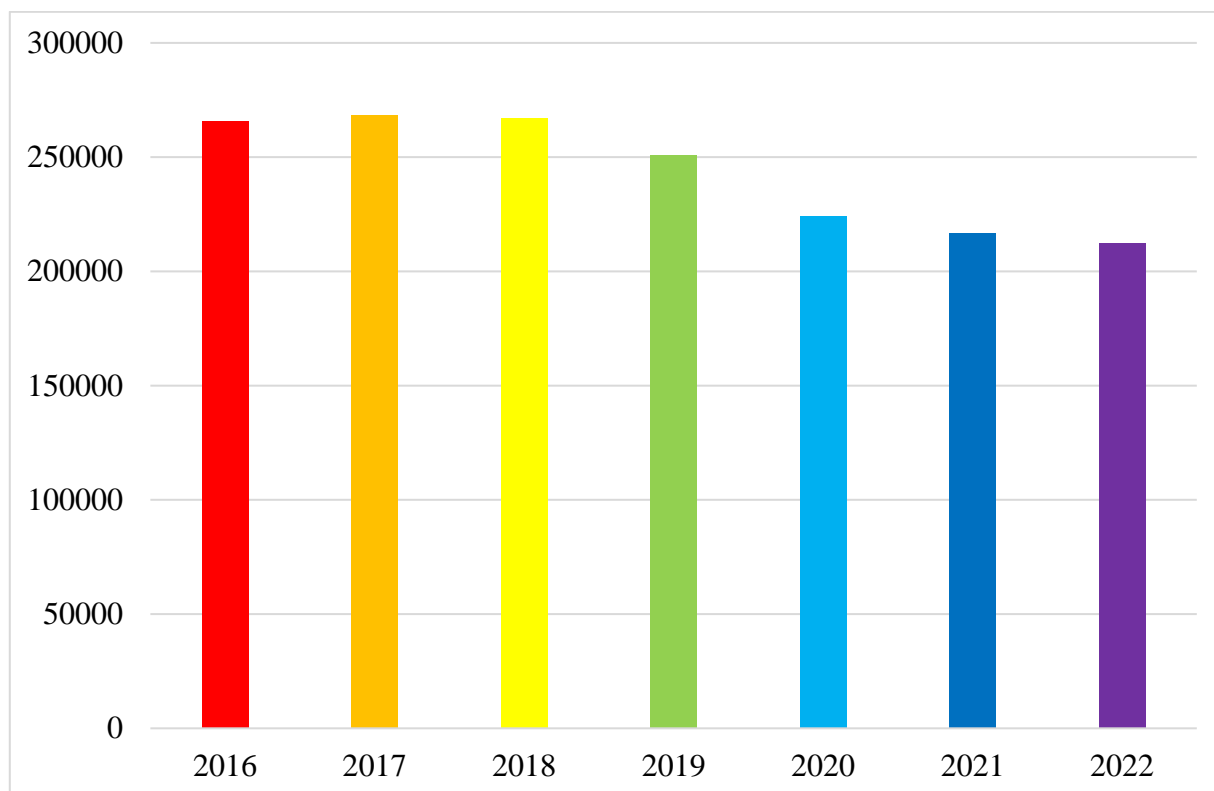
№	Название федерального округа	Количество субъектов малого предпринимательства на начало года*						
		год						
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Центральный	93942	94127	93550	87322	76499	73673	72711
2.	Северо-Западный	34411	34119	33878	31354	28088	27220	26669



1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.	Южный	19267	21395	21627	20758	19012	18524	18228
4.	Северо-Кавказский	4972	4963	5285	5159	4703	4653	4687
5.	Приволжский	50952	51163	50280	47424	42882	41140	39926
6.	Уральский	22340	22328	22217	20781	18643	18134	17883
7.	Сибирский	29264	29518	29421	25768	23221	22549	21881
8.	Дальневосточный	10662	10875	10775	12192	11057	10722	10444
Всего		265810	268488	267033	250758	224105	216615	212429

\* данные за 2016 год по состоянию на август месяц [4].

За наблюдаемый период 2016–2022 гг. динамика численности субъектов малого бизнеса имеет все же негативный характер, ежегодно общее количество субъектов малого предпринимательства снижалось в среднем на 7,5 тыс. субъектов. Исключением стала положительная динамика в 2017 и 2022 гг. Общее изменение за рассматриваемый период оставило -53 381 субъект малого предпринимательства, что можно наблюдать из рис. 1 [4].



**Рис. 1. Динамика численности субъектов малого предпринимательства, 2016–2022 гг.**

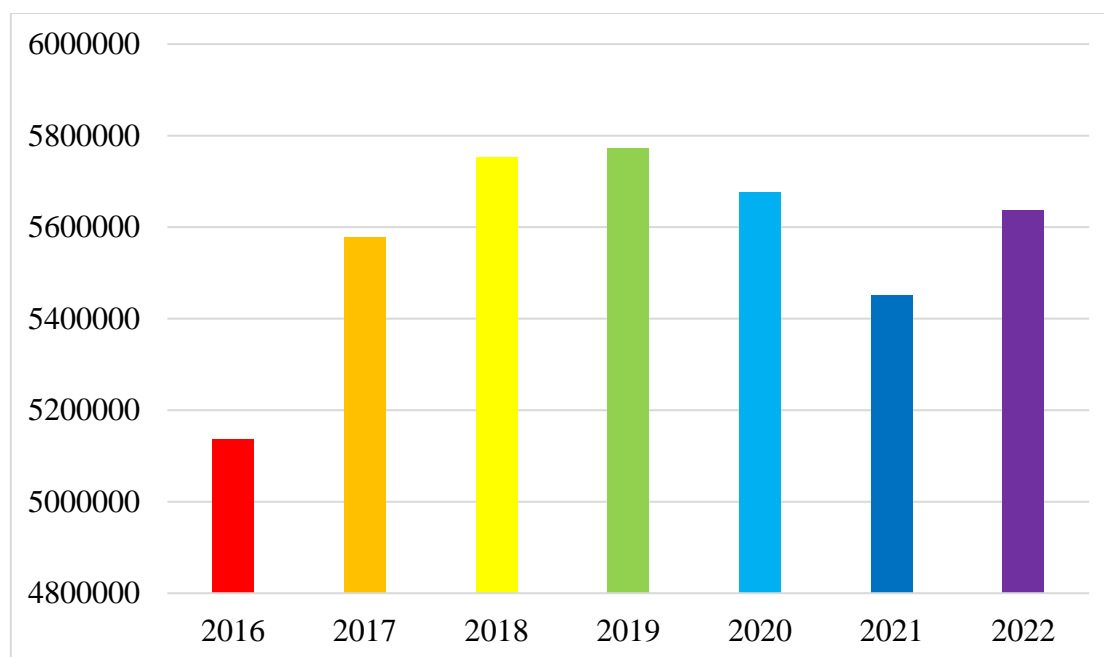
Таблица 2

**Динамика численности субъектов микропредприятий по федеральным округам Российской Федерации, 2016–2021 гг. и на начало 2022 г.**

№	Название федерального округа	Количество субъектов микропредприятий на начало года*						
		год						
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
9.	Центральный	1534522	1669190	1759869	1771944	1738699	1684394	1778293
10.	Северо-Западный	593074	636864	661428	673912	662372	631856	649930
11.	Южный	548728	669724	688947	687233	674150	645480	658455
12.	Северо-Кавказский	183286	193540	193777	195729	195148	187332	199943
13.	Приволжский	961676	1013946	1029224	1029904	1012398	964000	991897
14.	Уральский	458294	485917	496643	495640	490059	468336	475451
15.	Сибирский	622360	658201	670999	615256	603425	577042	586506
16.	Дальневосточный	234394	249557	250998	302008	299505	291821	295822
Всего		5136334	5576939	5751885	5771626	5675756	5450261	5636297

\* данные за 2016 год по состоянию на август месяц [4].

Ситуация с микропредприятиями за тот же период совершенно иная, так как их динамика имеет положительный характер. Ежегодно количество субъектов микропредприятий увеличивалось в среднем на 71,4 тыс. единиц, где общее их количество за период с 2016 по 2022 г. увеличилось на 499963 тыс. субъектов (рис. 2) [4].



**Рис. 2. Динамика численности субъектов микропредприятий, 2016–2022 гг.**

Множество различных факторов влияет на развитие бизнеса, среди которых: степень развитости инфраструктуры, доступности заемных средств, особенности правового регулирования, климатические условия и др. Но как понять, какие действия необходимо принять в тот или иной момент, увидеть перспективу развития малого бизнеса, заметить нерешаемые проблемы и услышать, что необходимо данной сфере? Ответом на эти вопросы будет являться перепись малого бизнеса.

Экономическая перепись – это ключевой источник информации, который представляет собой специальный регулярный процесс сбора и анализа информации о малом бизнесе и его количестве. В 2021 г. Росстат проводил очередную экономическую перепись населения, согласно закону № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», сплошное наблюдение за деятельностью субъектов малого и среднего предпринимательства Росстат должен проводить раз в пять лет, цель которого – знать, как живут малые и микропредприятия, индивидуальные предприниматели, с какими проблемами они сталкиваются, в каких секторах предприниматели работают больше.

На основании данных, полученных в ходе экономической переписи, ведется разработка новых и корректировка существующих программ в регионах. Перепись выявляет наиболее актуальные задачи социально-экономического развития и дает осознать, где поддержка нужна больше.

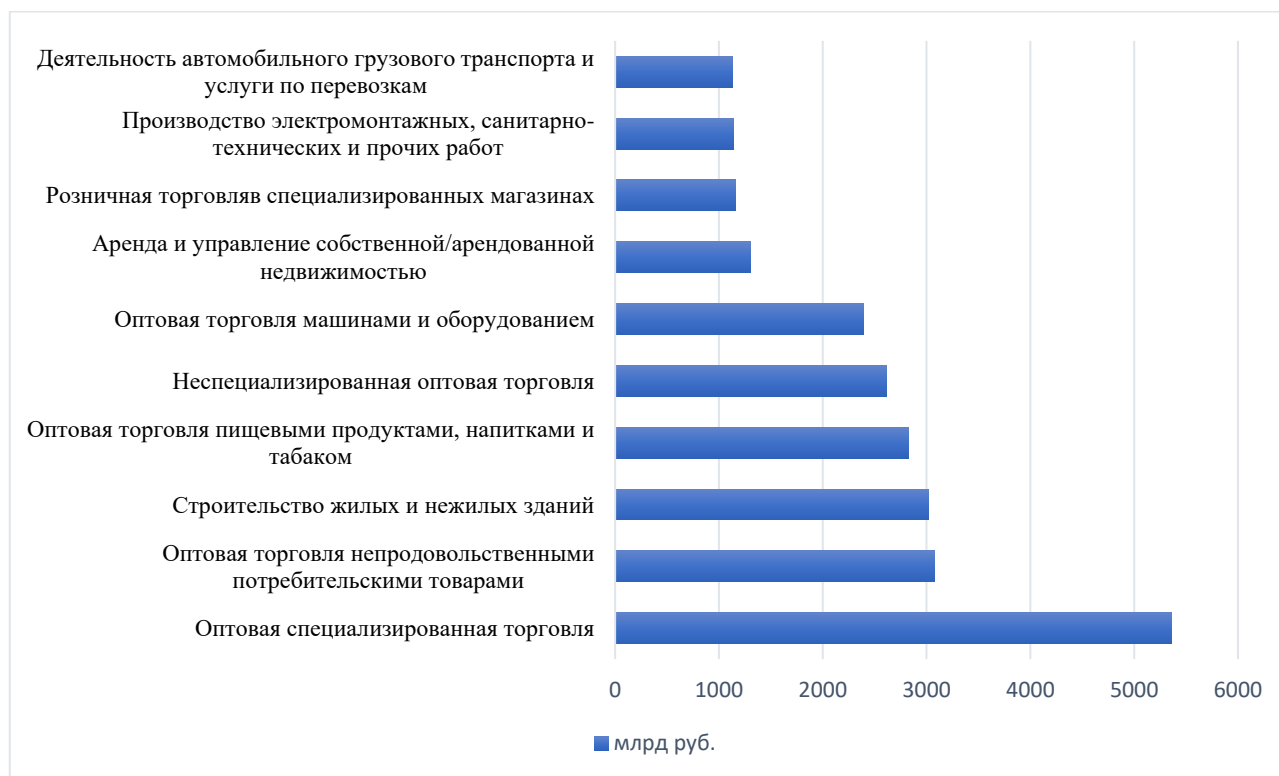
В статистическом наблюдении 2021 г. принимали участие:

- средние предприятия (работники до 250 человек, выручка до 2 млрд руб.);
- малые предприятия (работники до 100 человек, выручка до 800 млн руб.);
- микропредприятия (работников до 15 человек, выручка до 120 млн руб.);
- индивидуальные предприниматели.

Все необходимые заполняемые формы при переписи включали в себя вопросы, связанные: с видом экономической деятельности; параметрами производственной деятельности; стоимостью и составом основных средств. Заполнить данную форму можно было на портале Госуслуг (Gosuslugi.ru), в электронном виде у операторов документооборота или на сайте Росстата в Системе web-сбора (<https://websbor.gks.ru/online/>), а также в бумажном виде в территориальных органах Росстата.

Участие в данном наблюдении являлось обязательным, так как при уклонении от участия взымался штраф, который не снимал ответственности от предоставления информации. Многие предприниматели не хотят принимать участие в таких переписях, опасаясь утечки информации. Росстат гарантирует конфиденциальность информации. Все полученные сведения используются исключительно для формирования сводных итогов в обобщенном виде, а личные данные нигде не публикуются и никуда не передаются.

По предварительным итогам проведения наблюдения малого и среднего бизнеса в 2021 г. выяснилось, что больше они зарабатывают в отрасли розничной и оптовой торговли – почти 51 % от всей выручки, по 10 % выручки приходится на отрасли обработки и строительства и по 5,5 % – в сферах транспортировки, хранения и операций с недвижимостью (рис. 3) [5].



**Рис. 3. Виды деятельности, принесшие наибольшую выручку в сфере предпринимательства в России в 2020 г.**

Безусловно, малый бизнес, как и другие его виды, играет ключевую роль как в развитии всей страны, так и общества в целом, наполняя рынок разнообразием товаров и услуг, создавая здоровую конкурентную среду и обеспечивая занятость населения. По текущему состоянию и по темпам его развития можно сделать определенные выводы о текущей ситуации в стране, об уровне жизни граждан. Расширение и развитие сектора малого бизнеса в экономике, создание условий для осуществления частной предпринимательской деятельности необходимо рассматривать как необходимые требования благополучного развития страны, которое в том числе имеет зависимость от уровня занятости трудоспособного населения и эффективности использования трудовых ресурсов [3]. Что касается России, то малый бизнес на текущий момент переживает не самое лучшее время, государству необходимо решать скопившиеся проблемы, которые ограничивают и замедляют эффективность работы малого бизнеса [2]. Данные о ситуации, о проблемах, которые переживает бизнес, получаемые с Росстата с помощью эконо-

номических переписей, есть и будут оставаться одним из наиболее важных и необходимых источников формирования понимания у государства, что необходимо бизнесу сегодня и что понадобится завтра. Перепись – это бинокль, инструмент дальнего видения вперед, в будущее, которое строим мы сами.

*Статья подготовлена в рамках НИР «Человеческие ресурсы северных регионов России: потенциал развития или ограничение экономического роста» (№ ГР 122012700169-9, 2022-2024 гг.).*

\*\*\*

1. Арнаут М. Н. Малый бизнес как главный детерминант динамического роста экономики России // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 5. С. 100–104.

2. Лайков Р. Р., Иваненко И. А. Малый бизнес в рыночной экономике РФ: значение, проблемы, перспективы // Тенденции развития науки и образования. 2022. № 1. С. 73–76.

3. Мусаева М. А., Якубов Т. В. Малый бизнес в сфере занятости населения региона // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. 37 (5). С. 213–217.

4. Официальный сайт Федеральной налоговой службы. URL: <https://ofd.nalog.ru/index.html> (дата обращения: 05.05.2022).

5. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: [https://rosstat.gov.ru/small\\_business\\_2020](https://rosstat.gov.ru/small_business_2020) (дата обращения: 05.05.2022).

6. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации : федеральный закон от 24.07.2007 № 209 ФЗ (ред. от 02.07.2021 № 359-ФЗ) // СПС «КонсультантПлюс». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/) (дата обращения: 05.05.2022).

**Р. А. Шурко,**  
студент

*Ленинградский государственный университет им. А.С. Пушкина*

## **ЭКОСИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В РАЗВИТИИ ГОСУДАРСТВЕННО- ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

**Аннотация.** *Статья посвящается рассмотрению государственно-частного партнерства в разрезе экосистемного подхода. В статье выполнен анализ участия государства в ГЧП. Приведены примеры участия разных организаций из мировой практики в развитии ГЧП.*

**Ключевые слова:** *государственно-частное партнёрство, ГЧП, экосистема, поддержка, методы поддержки, частный бизнес*

В России наблюдается широкое распространение государственно-частного партнерства (ГЧП), ввиду чего становится актуальным вопрос о создании мер по достижению эффективности его механизма с целью обеспечения интересов общества и государства. В статье будет рассмотрено партнерство в разрезе экосистемного подхода.

Стоит указать, что при исследовании государственно-частного партнерства преимущественно рассматриваются его основные участники, которыми являются государство и частный бизнес. Под частным бизнесом подразумеваются операторы, которые напрямую принимают участие в ГЧП. Но почти не принимается во внимание то обстоятельство, что ГЧП отличается наличием и других заинтересованных сторон. К их числу принадлежат:

- общество, которое считается пользователем услуг партнерства;
- работники органов государственной власти – несмотря на то что они зачастую признаются частью государственной системы, они преследуют собственные интересы, которые иногда противоречат интересам государства;
- общественные структуры, которые нуждаются в продвижении программ и представляют интересы той или иной группы [1, с. 219].

Государство, аналогично причастным сторонам, также имеет неоднородную структуру. В нем существуют органы, которые ответственны за реализацию ГЧП (внутренние участники), и другие структуры власти (внешние участники). И последнее, что важно принимать во внимание, – это существование разных уровней в структуре общественной власти – региональные, центральные власти, органы местного самоуправления.

Итак, мы говорим о существовании национальной экосистемы партнерства, которая в состоянии воздействовать на плодотворность и положительный исход воплощения проектов ГЧП. Ресурсы экосистемы важно вовлекать в процесс, чтобы повысить действенность партнерства. Это подразумевает готовность проводить координацию взаимоотношений между участниками ГЧП, учитывать их интересы и потребности. Такая характеристика партнерства представляет собой современный подход к предпринимательству, экономике как экосистеме [4, с. 111].

Проблема в том, что в мировой практике вовлечения не наблюдается, поэтому снижается плодотворность государственно-частного партнерства. Ввиду отказа от экосистемного подхода при управлении партнерством проекты фактически признаются устаревшими с организационной и управленческой позиции, а это приводит к утрате эффективности. Ввиду чего использование экосистемного подхода при управлении партнерством превращается в необходимость. Важно понимать, какая структура у экосистемы, осознавать интересы сторон, на основании этого можно разработать эффективную стратегию использования ГЧП.

Экосистему нужно расширять, вовлекать в нее новые стороны, так как есть возможность увеличить количество доступных ресурсов и компетенций.

В качестве примера воплощения подхода можно указать Малайзию. Там ГЧП финансируется с применением исламских инструментов, поэтому дает возможность принимать во внимание потребности конкретных инвесторов. Кроме того, государство занимается лишь осуществлением своих обязательств, указанных в договоре, перед партнерами. Но данный подход считается неправильным [3, с. 109].

Изучение литературы по теме ГЧП, примеры внедрения в России и мире позволяют выявить, что меры государственной помощи ГЧП разделяются по двум основным критериям:

1. Этап реализации ГЧП, на нем оказывается поддержка. На данном этапе выделяются две стадии – инвестиционная, при которой происходит запуск партнерства и производятся вложения капитала в его устройство, и операционная, принадлежащая к деятельности ГЧП по оказанию услуг государству и обществу.

2. Содержание господдержки – ресурсы, предоставляемые государством в распоряжение частной компании. В учебниках написано, что ресурсы делятся на финансовые и нефинансовые, но полагаем, что данное разделение недостаточно емкое. Следует выделить три группы ресурсов – материальные, финансовые и организационные. Выделение материальных ресурсов обусловлено тем, что они могут иметь нефинансовое выражение [9, с. 252].

Теперь поговорим о прямой финансовой помощи государства. Под ней понимается предоставление финансов. Выделение средств может базироваться на софинансировании и иметь безвозмездный характер. Также возможен вариант соинвестирования, выдачи кредитов на льготных основаниях, субсидирования ставки по займам.

Косвенная помощь состоит в осуществлении действий, которые дадут возможность частным компаниям уменьшить свои расходы или упростят доступ к получению финансовых средств. К такой поддержке относятся гарантии по кредитованию, страхование. К примеру, в Южной Корее на отдельные виды партнерства устанавливают нулевые ставки на НДС и продажу имущества [6, с. 215].

Материальная поддержка означает предоставление оператору ГЧП нужной инфраструктуры и ресурсов: это выделение земельного участка в пользование, прокладка коммуникаций, оказание коммунальных услуг.

Организационную поддержку можно разделить на два блока – административная поддержка и консалтинговая поддержка. Административная состоит в ускорении и упрощении административных процедур, относящихся к созданию и функционированию ГЧП: это ускоренная процедура согласования разрешительных документов. Консалтинговая помощь заключается в содействии в уста-

новлении финансовой модели ГЧП, исследовании рынка услуг, на котором будет функционировать ГЧП, поддержка юристов. Консалтинговая помощь состоит в выделении государством компетенций, которыми не владеет частный партнер. К этой же поддержке относится обучение представителей частного бизнеса и госслужащих по применению ГЧП. Благодаря этой помощи чиновники готовятся к использованию ГЧП, что влияет в конечном счете на эффективность отношений между госорганами и частными лицами [2, с. 178].

С целью внедрения разных мер господдержки формируются специальные органы. Они могут являться самостоятельными структурами, а могут состоять в системе исполнительной власти. Во втором случае государству проще контролировать деятельность структуры и отстаивать свои интересы при появлении конфликтных и спорных ситуаций. Такая модель также положительная для частных лиц, так как вовлеченность правительственных органов подтверждает серьезность их намерений и заинтересованность в развитии отношений. Но имеется недостаток такой модели – растут транзакционные затраты государства, относящиеся к управлению структурой. С учетом институциональных особенностей некоторых стран это может спровоцировать развитие коррупции и нецелевой расход государственных средств. Независимые органы, компании, которые ответственны за проведение государственной поддержки, владеют независимостью, ввиду чего они могут координировать и контролировать мероприятия по поддержанию проектов партнерства с позиции достижения максимальной эффективности взаимодействия, а не с целью преследования собственных интересов. Такая модель помогает уменьшить транзакционные затраты [10, с. 123].

Опыт государственной поддержки ГЧП применяется в развивающихся странах, и он может оказаться полезным для России.

Теперь приведем интересный пример. В Индии организована и успешно работает многоканальная система финансовой и организационной поддержки партнерства:

- обеспечение роста долгосрочных кредитов через Индийскую акционерную компанию по финансированию инфраструктуры (Indian Infrastructure Finance Company Limited);
- финансирование (до 75 % совокупной стоимости) расходов на подготовку взаимодействия (оплата услуг консультантов, расходы на подготовку финансовой модели проекта, осуществление технико-экономического обоснования, исследование экономической эффективности ГЧП, изучение рынков и т. д.).

Финансирование проводится посредством Фонда развития инфраструктурных проектов (India Infrastructure Project Development Fund) [3]. Это средство поддержки проектов ГЧП считается очень ценным и важным, поскольку оно способствует повышению качества инвестиционного анализа и, как результат,



уменьшению рисков частного оператора и государственного заказчика. Чтобы осуществить подобный анализ, участникам партнерства не требуется владеть необходимыми компетенциями, поскольку их предоставляет Фонд. Применение этого инструмента поддержки свидетельствует о том, что частный вкладчик ожидает со стороны государства помощи не только в виде выдачи финансовых или материальных ресурсов, но и помощи в приобретении компетенций, важных для успешного функционирования ГЧП [7, с. 265];

- выплаты для экономически обоснованных, но недейственных с финансовой позиции проектов. Данная поддержка поможет внедрить инвестиции в такие программы. Посредством меры происходит финансирование до 20 % от общей величины капитальных вложений. Субсидирование проводится через специальный инструмент, который называется «Финансовая поддержка окупаемости» (Viability Gap Funding);

- предоставление грантов и рефинансирование банковских кредитов с долгим периодом погашения (актуален для инфраструктурных проектов);

- налоговое поощрение (частичное освобождение от налога на прибыль и от таможенных сборов на ввоз оборудования, требуемого для внедрения инфраструктурных проектов);

- вероятность использования иностранных кредитов величиной до 500 млн долл. США.

Указанный перечень позволяет сделать вывод, что в Индии существует многогранная система поддержки ГЧП, которая в существенной степени упрощает воплощение такого вида проектов посредством облегчения доступа к финансированию (это также относится к коммерчески непродуктивным проектам) и за счет применения финансовых мер для организационной подготовки ГЧП [5, с. 192].

В развитии, продвижении института ГЧП, улучшении его функционирования для применения в интересах государства часто принимают участие образовательные, общественные, некоммерческие организации. К примеру, в России открыт и активно развивается Национальный центр ГЧП, который анализирует состояние рынка ГЧП, а также занимается продвижением законодательных инициатив. Такие проекты и компании также создаются для развития отраслевых ассоциаций бизнеса, который состоит в партнерстве. Именно такая картина наблюдается в Испании, в ней создана Ассоциация ведущих подрядчиков и концессионеров в партнерстве с институтом профессиональной подготовки организатора профильную программу MBA. Это дает возможность заключить, что для продвижения института ГЧП вероятные конкуренты переключаются на конкурентное сотрудничество, чтобы увеличить долю рынка для ГЧП. Несложно удостовериться в том, что такое конкурентное сотрудничество помогает развивать

соответствующие отрасли и помогает достичь, хоть и косвенно, целей государственной экономической политики.

Существование международной практики организационной поддержки ГЧП свидетельствует о том, что экосистема фактически считается международной.

Развитые страны с налаженной и крепкой системой государственно-частного партнерства делятся своим опытом и знаниями, чтобы оказать помощь другим государствам. К примеру, исследовательский институт Южной Кореи PIMAS подготавливает госслужащих в сфере ГЧП на территории Юго-Восточной Азии. Так, меры, направленные на организационную поддержку ГЧП за рубежом, являются инструментом вывода национальной экономической политики на международный уровень [8, с. 178].

Итак, в современных условиях изучать ГЧП только как способ взаимодействия государства и частного партнера неправильно. Важно исследовать экосистему ГЧП, характеризующуюся большим количеством стейкхолдеров, которые в той или иной степени преследуют общие интересы или же частично конкурируют между собой.

Чтобы добиться эффективного использования ГЧП, необходимо координировать всю экосистему. Это создает определенные трудности для государства, поскольку еще проще взаимодействовать только с некоторыми частными компаниями, но все же это сократит риски ГЧП и повысит его эффективность.

\*\*\*

1. Варнавский В. Г. Государственно-частное партнерство: некоторые вопросы методологии // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2019. 190 с.

2. Земцов С. П., Бабурин В. Л. Предпринимательские экосистемы в регионах России // Региональные исследования. 2019. 278 с.

3. Клейнер Г. Б. Экономика экосистем: шаг в будущее // Экономическое возрождение России. 2019. № 1. 290 с.

4. Кобылко А. А. Экосистемные компании: границы и этапы развития // Экономическая наука современной России. 2019. № 4. 310 с.

5. Котляров И. Д. Внутренняя и внешняя среда фирмы: уточнение понятий // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2017. 389 с.

6. Котляров И. Д. Экосистема: новые способы взаимодействия компании с работниками, клиентами и широкой публикой // Вестник НГУЭУ. 2017. 367 с.

7. Крыканов Д. Д. Оценка осуществимости проектов государственно-частного партнерства: анализ российской и международной практики // Государственно-частное партнерство. 2017. 337 с.

8. Плотников В. А., Федотова Г. В., Пролубников А. В. Государственно-частное партнерство и специфика его реализации в регионах России // Экономика и управление. 2015. 187 с.

9. Резниченко Н. В. Модели государственно-частного партнерства // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2018. 287 с.

10. Рогожин А. А. Опыт государственно-частного партнерства в развитии инфраструктуры в странах Юго-Восточной Азии // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2019. 456 с.

**Г. Н. Ярыгина,**  
аспирант

Полоцкий государственный университет

**Н. А. Томашевская,**  
ассистент

Полоцкий государственный университет

## **КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ: ОТ АКАДЕМИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ НАВЫКАМ**

***Аннотация.** Человеческий труд играет важную роль в производственном цикле, и деревообрабатывающая промышленность – не исключение. В Республике Беларусь лесные ресурсы являются национальным богатством. Примерно 2% в структуре промышленного производства приходится на деревообработку. В настоящее время в данной отрасли наблюдается кадровая проблема – нехватка управленческого и квалифицированного рабочего персонала. Одним из решений может стать практико-ориентированное адаптационное обучение посредством создания оперативного кадрового резерва из опытных сотрудников пенсионного возраста.*

***Ключевые слова:** деревообрабатывающая промышленность, рабочий персонал, квалифицированные кадры, кадровая проблема, практико-ориентированное обучение, оперативный кадровый резерв*

На современном этапе технический прогресс в деревообработке движется в направлении использования безотходных технологий, применения современного менее энергоемкого и более производительного оборудования с целью увеличения производительности труда, снижения себестоимости и улучшения качества производимой продукции. Это говорит о том, что от квалификации и профессиональных навыков работников предприятий зависит весь производственный цикл. Любое современное оборудование, которое позволяет добиваться высоких показателей производительности, не сможет работать эффективно без челове-

ского капитала. Неграмотное использование оборудования непрофессиональным персоналом может привести к выходу оборудования из рабочего строя [4].

На производственных предприятиях зачастую пустует до 25 % рабочих мест. Если говорить о молодежи, то они охотнее ищут работу в сфере обслуживания, коммерции и продажах. В большинстве высших учебных заведений обучают инженеров-теоретиков без практической подготовки к работе, у которых нет особого желания работать на производстве. Выпускники профессионально-технических училищ также не отличаются высоким уровнем теоретических и практических знаний по причине отсутствия высокопрофессиональных преподавателей-практиков в самих учебных заведениях. Устаревшая техническая база также негативно сказывается на обучении и подготовке новых кадров для производственных предприятий [4].

Большинство опытных и квалифицированных рабочих-станочников приближается к пенсионному возрасту, и это свидетельствует о «конflikте между разными поколениями», который с годами будет только увеличиваться [2]. Неспособность предприятий удерживать квалифицированные кадры в дальнейшем приведет к потере знаний и опыта предыдущего поколения. Новым сотрудникам требуется определенное время для приобретения необходимого опыта и навыков, прежде чем они станут такими же способными и производительными, как предыдущие сотрудники. Решение вопроса об удержании и обучении квалифицированных специалистов – один из способов повышения конкурентоспособности деревообрабатывающей отрасли.

Сложившаяся ситуация вынуждает предприятия собственными силами удовлетворять свои количественные и качественные потребности в персонале. Дополнительное обучение проходит непосредственно на рабочих местах, но и это не приносит особого результата, так как существует высокая вероятность того, что предприятие затратило свои ресурсы и средства, а сотрудник не задерживается и увольняется после обязательной отработки. В любом случае, обучение на практике необходимо, и основная его задача состоит в том, чтобы при минимальных затратах получить максимальный эффект.

Вопрос удовлетворения количественной потребности в персонале отчасти решается за счет объявленных вакансий на соответствующих информационных интернет-площадках и за счет целевых заявок в учреждения образования. Отметим также, что в современном мире инстаграммного имиджа среди молодых людей актуальным становится вопрос повышения престижа работы в деревообрабатывающей отрасли с целью сохранения молодых специалистов на долгосрочный период. Привлекательность любой работы в первую очередь определяет уровень оплаты труда, а во-вторых, условия работы. Финансовые решения по выплатам стимулирующего характера, наличие и качественный контент имид-

жевой рекламы – это уже область деятельности управленческого персонала, которому необходимо своевременно реагировать на изменения во внутренней и внешней среде предприятия.

Разрыв между получаемым академическим профессиональным образованием и практическими требованиями рынка труда существует уже давно – большинство предприятий ищут новых работников со стажем и опытом работы в данной отрасли – «готового специалиста», чтобы избежать дополнительных затрат на обучение и сократить время адаптации нового работника. Повышение практико-ориентированности отчасти достигается за счет прохождения практики непосредственно на будущих рабочих местах, однако это, как правило, небольшой период времени, за который невозможно приобрести даже базовые необходимые практические навыки.

Несмотря на разный возраст и причины прихода на предприятие, молодые и новые специалисты в большинстве своем проходят период адаптации: профессиональной, психологической, социальной, а для приезжих из других регионов и климатической. Специалисты по проблемам адаптации отмечают, что этот период у разных людей может длиться от одного месяца до трех лет исходя из индивидуальных способностей и особенностей людей [3].

Особенность деревообработки заключается в умении эффективно и безопасно работать на разных типах оборудования. Это требует от молодых специалистов высокой заинтересованности и усердия в обучении с первых дней работы. С другой стороны, это адаптационное обучение на местах требует отвлечения квалифицированных работников от исполнения их прямых обязанностей и создает дополнительную социальную нагрузку по наставничеству.

Если рассматривать крупное предприятие, то отвлечение сотрудников от производственного процесса для обучения молодых специалистов незаметно скажется на конечном выходе продукции, также как и недоработка самого молодого специалиста. Касательно небольших предприятий – вклад каждого работника значим, и недоработки могут негативно повлиять на итоговый результат в целом по предприятию. Следует также отметить, что на крупных предприятиях, как правило, в структуре управления кадров предусмотрен отдел профессионального обучения, повышения квалификации и развития персонала. В штатном расписании крупных предприятий для работы с новыми кадрами также могут быть предусмотрены психолог, социолог, инженер-программист и другие специалисты.

На наш взгляд, для сохранения знаний и опыта предыдущего поколения рабочих-станочников и организации эффективного обучения на местах предлагается создание оперативного кадрового резерва из «молодых» пенсионеров предприятия. Зная все тонкости работы, за оговоренное вознаграждение возможно привлекать сотрудников, недавно вышедших на пенсию, к обучению новых ра-

ботников и молодых специалистов. Данный резерв может пополняться и сокращаться в зависимости от желания и физических возможностей резервистов. Бывшие сотрудники из резерва могут быть также полезны при принятии управленческих решений в непредвиденных ситуациях.

Наиболее привычное понимание оперативного кадрового резерва в современной системе управления персоналом: оперативный (или текущий) резерв – это кадровый резерв на замещение конкретных должностей в конкретные сроки. В него входят, как правило, 2–3 опытных сотрудника, которые уже замещали вышестоящих руководителей и готовы без какого-либо дополнительного обучения занять вышестоящие должности [1].

В нашем случае оперативный кадровый резерв создается не с целью продвижения и замещения должностей, а с целью преемственности поколений и передачи накопленного опыта, знаний и умений. Оперативность определяется наличием знаний и готовностью их передать. Слабая сторона данного кадрового резерва – актуальность знаний при внедрении новых технологий и обновлении деревообрабатывающего оборудования. При формировании резерва желательно учитывать индивидуальные способности людей к наставничеству и умение грамотно построить отношения с молодым поколением. В идеальном варианте – для каждого молодого специалиста (или группы новых людей) подбирать своего наиболее подходящего наставника.

Обучение является многогранным феноменом в целях инновационного развития на современном этапе. Это говорит о том, что необходимо развивать возможности обучения таким образом, чтобы увеличивалась вовлеченность всех слоев и групп населения в процесс обучения для приобретения и формирования новых навыков в условиях современных технологий, с одной стороны, а с другой – чтобы сохранялся и передавался накопленный опыт и знания от поколения к поколению.

Для устранения кадровой проблемы отсутствия достаточного числа квалифицированных молодых специалистов, готовых работать в деревообрабатывающей отрасли, и устранения разрыва между профессиональным образованием и требованиями рынка труда мы предлагаем:

- уделять больше внимание практикоориентированности обучения;
- создавать привлекательный имидж отрасли;
- формировать оперативный кадровый резерв из числа пенсионеров предприятий для привлечения их к работе по адаптации и обучению молодых специалистов и новых сотрудников на местах.

Отдельное предприятие не может повлиять на систему обучения, но может участвовать в создании рекламного контента и самостоятельно формировать оперативный кадровый резерв для обучения молодых специалистов. Таким образом, даже на маленьком предприятии будет возможность сократить период

адаптации и получить подготовленного специалиста, готового работать на долгосрочную перспективу.

\*\*\*

1. Исаев Г. В. Формирование и развитие резерва, выдвижение и расстановка руководящих кадров различных уровней управления // Analytics quality management / ООО «Акварель Медиа». 2019. URL: <https://aqm.by/stati/hr/formirovanie-i-razvitie-rezerva-vydvizhenie-i-rasstanovka-rukovodyashchikh-kadrov-razlichnykh-urovne/> (дата обращения: 27.03.2022).

2. Милл М. Э. Механизмы удовлетворения потребности в персонале деревообрабатывающего предприятия // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2011. № 3. С. 94–98.

3. Панфилова А. П. Наставничество и обучение на рабочем месте: терминологический анализ зарубежных методов // Современные технологии управления ISSN 2226-9339 / ООО «Международный центр научно-исследовательских проектов». 2016. №12 (72). Номер статьи: 7202. URL: <https://sovman.ru/article/7202/> (дата обращения: 25.03.2022).

4. Ярыгина Г. Н., Зенькова И. В., Зиновьева И. С. Использование образовательных ресурсов веб-инструмента превентивно под создание рабочих мест с высокой добавленной стоимостью в деревообрабатывающей отрасли // Повышение эффективности управления устойчивым развитием лесопромышленного комплекса : материалы Всероссийской научной конференции, посвященной 90-летию Воронежского государственного лесотехнического университета им. Г. Ф. Морозова (15–16 октября 2020 г.). Воронеж, 2020. С. 483–490. DOI: [10.38006/907345-73-7.2020.483.490](https://doi.org/10.38006/907345-73-7.2020.483.490).

*Научное издание*

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ ЭКОСИСТЕМЫ:  
ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ**

Международная научно-практическая конференция,  
*посвященная 50-летию Сыктывкарского государственного университета  
имени Питирима Сорокина*

*Сборник научных статей*

Выполнено с использованием программы Microsoft Office Word

Системные требования:

ПК не ниже класса Pentium III ; 256 Мб RAM ; не менее 1,5 Гб на винчестере ;  
Windows XP с пакетом обновления 2 (SP2) ; видеокарта с памятью не менее 32 Мб,  
экран с разрешением не менее 1024 × 768 точек ; 4-скоростной дисковод (CD-ROM)  
и выше, мышь ; Adobe Acrobat Reader.

Редактор *Е.М. Насирова*

Корректор *Л. Н. Руденко*

Верстка и компьютерный макет *Н. Н. Шергина*

Выпускающий редактор *Л. В. Гудырева*

2,1 Мб. 1 компакт-диск, пластиковый бокс, вкладыш.

Подписано к использованию 15.09.2022 г.

Заказ № 70. Тираж 100 экз.

Издательский центр СГУ им. Питирима Сорокина

167982. Сыктывкар, ул. Коммунистическая, 23Б

Тел. (8212)390-472, 390-473.

E-mail: [ipo@syktsu.ru](mailto:ipo@syktsu.ru)

<http://www.syktsu.ru/>