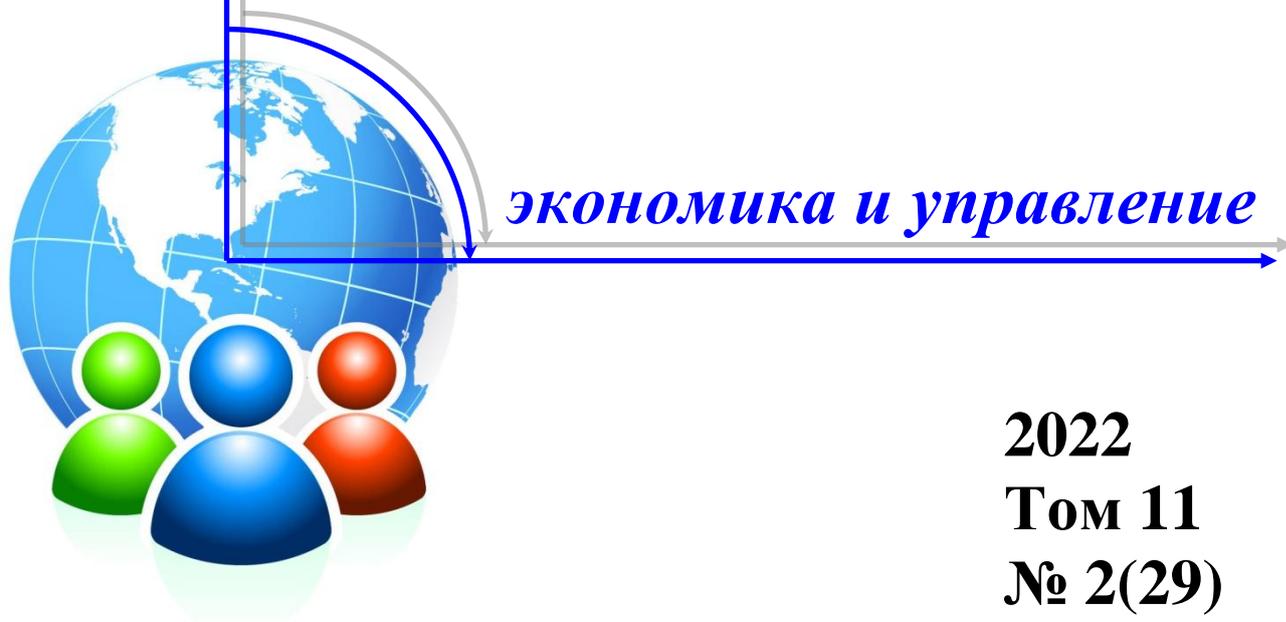


16+

e-ISSN: 2712-8482

# Азимут научных исследований:



**2022**

**Том 11**

**№ 2(29)**



Основан в 2012 г.

16+

Том 11  
№ 2 (39)  
2022

Ежеквартальный  
научный журнал

# АЗИМУТ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ: ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Учредитель – Общество с ограниченной ответственностью «Ландрейл»

**Главный редактор**

Коростелев Александр Алексеевич, доктор педагогических наук, доцент

**Заместители главного редактора:**

Бородин Александр Иванович, доктор экономических наук, профессор  
Зюкин Данил Алексеевич, кандидат экономических наук, старший научный сотрудник

Иванов Дмитрий Юрьевич, доктор экономических наук, профессор  
Кондаурова Инесса Константиновна, кандидат педагогических наук, доцент  
Кудинова Галина Эдуардовна, кандидат экономических наук, доцент  
Курилова Анастасия Александровна, доктор экономических наук, профессор  
Мамычев Алексей Юрьевич, доктор политических наук, кандидат юридических наук, доцент

Масюк Наталья Николаевна, доктор экономических наук, профессор  
Петрук Галина Владимировна, кандидат педагогических наук, доцент  
Ярыгин Григорий Олегович, кандидат политических наук, доцент

**Редакционная коллегия:**

Еремина Наталья Валерьевна, доктор политических наук, доцент  
Изотов Александр Викторович, кандидат политических наук, доцент  
Крамин Тимур Владимирович, доктор экономических наук, профессор  
Лагутина Мария Львовна, кандидат политических наук, доцент  
Ланко Дмитрий Александрович, кандидат политических наук, доцент  
Леви Дмитрий Андреевич, кандидат политических наук, доцент  
Маркушина Наталья Юрьевна, доктор политических наук, доцент  
Самарина Вера Петровна, доктор экономических наук, доцент  
Севастьянов Сергей Витальевич, доктор политических наук, доцент  
Терешина Мария Валентиновна, доктор экономических наук, доцент  
Церпицкая Ольга Львовна, доктор политических наук, доцент

**Ответственный секретарь**

Степина Наталья Валерьевна

Входит в ПЕРЕЧЕНЬ рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук.

Зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций ЭЛ № ФС77-83772 от 29.08.2022 г.

Компьютерная верстка:  
Коростелев А.А.

Технический редактор:  
Коновалова Е.Ю.

Адрес редколлегии, учредителя, редакции и издателя Общества с ограниченной ответственностью «Ландрейл»:

445051, Российская Федерация,  
Самарская область, г. Тольятти,  
ул. Фрунзе, влд. 8, к. 8-17  
Тел.: +79270290177  
E-mail: ANI-ekonom-i-politika@ya.ru  
Сайт: <http://landraileiu.ru/>

Подписана верстка 11.11.2022.  
Выход в свет 11.11.2022.  
Формат 60x84 1/8.  
Заказ 2-11-12.

Цена свободная

## INFORMATION ABOUT THE MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD

### **Chief Editor**

Korostelev Alexander Alekseevich, Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Computer Science, Applied Mathematics and Teaching Methods (Samara State Socio-Pedagogical University, Samara, Russia)

### **Deputy Chief Editors:**

Borodin Alexander Ivanovich, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Financial Management

(Russian University of Economics, Moscow, Russia)

Zyukin Danil Alekseevich, Candidate of Economic Sciences, Senior Researcher

(Kursk State Agricultural Academy, Kursk, Russia)

Ivanov Dmitry Yurievich, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department «Organization of Production»

(Samara State Aerospace University, Samara, Russia)

Kondaurova Inessa Konstantinovna, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of chair of mathematics and methods of teaching

(Saratov State University, Saratov, Russia)

Kudinova Galina Eduardovna, Candidate of Economic Science, Associate Professor, Head of a Group of Environmental Economics

(Samara Scientific Center of the Russian Academy of Sciences, Samara, Russia)

Kurilova Anastasia Aleksandrovna, Doctor of Economic Sciences, professor, Head of the Department «Finance and Credit»

(Togliatti State University, Togliatti, Russia)

Mamychev Aleksey Yurievich, Doctor of Political Sciences, Candidate of Legal Sciences, Associate Professor, Head of the Department «Theory and History of Russian and Foreign Law»

(Vladivostok State University of Economics and Service, Vladivostok, Russia)

Masyuk Natalia Nikolaevna, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management

(Vladivostok State University of Economics and Service, Vladivostok, Russia)

Petruk Galina Vladimirovna, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Director of the Research Department

(Vladivostok State University of Economics and Service, Vladivostok, Russia)

Yarygin Grigory Olegovich, Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Assistant Professor of the Department «American Studies»

(Saint Petersburg State University, St. Petersburg, Russia)

### **Editorial team:**

Eremina Natalia Valerievna, Doctor of Political Sciences, Associate Professor, Department of «European Studies» (Saint Petersburg State University, St. Petersburg, Russia)

Izotov Alexander Viktorovich, Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Assistant Professor of the Department «European Studies»

(Saint Petersburg State University, St. Petersburg, Russia)

Kramin Timur Vladimirovich, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department «Financial Management»

(Institute of Economics, Management and Law, Kazan, Russia)

Lagutina Maria Lvovna, Candidate of Political Sciences, Associate Professor of the Department «World Politics»

(Saint Petersburg State University, St. Petersburg, Russia)

Lanco Dmitry Alexandrovich, Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Assistant Professor of the Department «European Studies»

(Saint Petersburg State University, St. Petersburg, Russia)

Levi Dmitry Andreevich, Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Assistant Professor of the Department «European Studies»

(Saint Petersburg State University, St. Petersburg, Russia)

Markushina Natalia Yurevna, Doctor of Political Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department «World Politics»

(Saint Petersburg State University, St. Petersburg, Russia)

Samarina Vera Petrovna, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of «Economics and Management» (National Research University «MIS&S», Moscow, Russia)

Sevastyanov Sergey Vitalevich, Doctor of Political Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of International Relations

(Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia)

Tereshina Maria Valentinovna, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department «Public Policy and Public Administration»

(Kuban State University, Krasnodar, Russia)

Tserpitskaya Olga Lvovna, Doctor of Political Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department «World Politics»

(Saint Petersburg State University, St. Petersburg, Russia)

СОДЕРЖАНИЕ

*политические науки*

**РАЗВЕДЫВАТЕЛЬНОЕ И АКАДЕМИЧЕСКОЕ СООБЩЕСТВА США:  
МОДЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

Ярыгин Григорий Олегович, Цветкова Наталья Александровна,  
ПРОШИНА Вероника Ильинична.....

5

*экономические науки*

**НАСЕЛЕНИЕ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ  
СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА**

БАЕТОВА Динар Рахметуловна.....

12

**О ПОВЫШЕНИИ СОЦИАЛЬНОЙ РОЛИ БАНКОВ**

БУЛЫЧЕВА Елена Владимировна.....

17

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМАМИ:  
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ТРИЗ**

ВАСЮКОВ Олег Николаевич, МАСЮК Наталья Николаевна,  
ВАСЮКОВА Людмила Константиновна, БУШУЕВА Марина Александровна.....

21

**ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО  
УЧАСТИЯ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ**

ВЛАСОВА Наталья Юрьевна, МОЛОКОВА Елена Леонидовна.....

26

**ВЛИЯНИЕ ЦЕНОВОЙ И ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ  
КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА НА УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ  
КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ**

КИМ Ангелина Георгиевна.....

32

**СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА  
РИТЕЙЛЕРОВ В ПРИМОРСКОМ КРАЕ**

ЛЕБЕДИНСКАЯ Юлия Сергеевна, КОШЕВАЯ Елена Сергеевна,  
БЛИЗКИЙ Роман Сергеевич.....

35

**МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЯМИ РЕГИОНА**

КРЮКОВ Владимир Васильевич, РАЗУМОВА Юлия Викторовна.....

40

**К ВОПРОСУ О ДИАГНОСТИКЕ АРХИТЕКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

КУРИЛОВА Анастасия Александровна, САВЕНКОВ Дмитрий Леонидович.....

45

**СВЯЗЬ ЛОГИКИ И ИНТУИЦИИ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ  
В СФЕРЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

МАЛЬЦЕВА Светлана Михайловна, НАЗАРОВА Екатерина Николаевна,  
ТРУБИНА Ирина Сергеевна, НАЗАРОВА Анна Николаевна.....

49

**ПРОЦЕССЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ**

НЕЗАМОВА Ольга Алексеевна, СТУПИНА Алена Александровна,  
ОЛЕНЦОВА Юлия Анатольевна.....

53

**НОРМАТИВНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ СИСТЕМНО-СЕТЕВОГО ПОДХОДА  
К УПРАВЛЕНИЮ ВЫСШИМИ УЧЕБНЫМИ ЗАВЕДЕНИЯМИ**

РАХМАНОВА Марина Сергеевна, КРЮКОВ Владимир Васильевич.....

59

**СФЕРА УСЛУГ ЖКХ КАК СПЕЦИФИЧЕСКАЯ ПОДСИСТЕМА  
ОБЩЕСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА**

СМИРНЯГИН Николай Сергеевич.....

63

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ АКТОРОВ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ЭКОСИСТЕМЫ**

СМИЦКИХ Ксения Викторовна.....

69

**ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК ОСНОВНОЙ ТРЕНД РАЗВИТИЯ  
СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА**

НЕЗАМОВА Ольга Алексеевна, СТУПИНА Алена Александровна,  
ОЛЕНЦОВА Юлия Анатольевна.....

72

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ  
В АВТОНОМНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ**

ТУРИЩЕВА Татьяна Борисовна.....

77

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ В УСЛОВИЯХ  
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ**

ШАШЛО Нина Владимировна, ЕРШОВА Татьяна Валерьевна.....

81

Условия размещения материалов.....

89

## CONTENT

*political sciences*

<b>INTELLIGENCE AND ACADEMIC COMMUNITIES OF THE UNITED STATES: MODELS OF COLLABORATION</b> YARYGIN Grigory Olegovich, TSVETKOVA Nataliya Aleksandrovna, PROSHINA Veronika Ilinichna.....	5
--	---

*economic sciences*

<b>RURAL POPULATION AND DIGITALIZATION OF AGRICULTURE</b> Baetova Dinar Rakhmetulovna.....	12
<b>ON INCREASING THE SOCIAL ROLE OF BANKS</b> BULYCHEVA Elena Vladimirovna.....	17
<b>STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS ECOSYSTEMS: USING TRIZ TOOLS</b> VASYUKOV Oleg Nikolaevich, MASYUK Natalya Nikolaevna, VASYUKOVA Lyudmila Konstantinovna, BUSHUEVA Marina Aleksandrovna.....	21
<b>PROBLEMS OF GOVERNMENT REGULATION OF PUBLIC PARTICIPATION IN HIGHER EDUCATION</b> MOLOKOVA Elena Leonidovna, VLASOVA Natalia Yurievna.....	26
<b>INFLUENCE OF PRICE POLICIES OF A COMMERCIAL BANK ON CORPORATE CUSTOMER SATISFACTION</b> KIM Angelina Georgievna.....	32
<b>CURRENT STATE AND DEVELOPMENT TRENDS OF THE RETAILERS MARKET IN PRIMORSKY KRAI</b> LEBEDINSKAYA Yuliya Sergeevna, KOSHEVAYA Elena Sergeevna, BLIZKIY Roman Sergeevich.....	35
<b>A MODEL FOR ASSESSING THE MATURITY OF THE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM FOR ENTERPRISES IN THE REGION</b> KRYUKOV Vladimir Vasilyevich, RAZUMOVA Yulia Viktorovna.....	40
<b>ON THE DIAGNOSIS OF ENTERPRISE ARCHITECTURE</b> KURILOVA Anastasia Alexandrovna, SAVENKOV Dmitri Leonidovich.....	45
<b>CONNECTION OF LOGIC AND INTUITION DECISION-MAKING IN THE SPHERE OF MANAGEMENT ACTIVITIES</b> MALTSEVA Svetlana Mikhailovna, NAZAROVA Ekaterina Nikolaevna, TRUBINA Irina Sergeevna, NAZAROVA Anna Nikolaevna.....	49
<b>DIGITALIZATION PROCESSES IN AGRICULTURE</b> NEZAMOVA Olga Alekseevna, STUPINA Alena Alexandrovna, OLENTOVA Julia Anatolievna.....	53
<b>THE NORMATIVE COMPONENT OF THE SYSTEM-NETWORK APPROACH TO THE MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS</b> RAKHMANOVA Marina Sergeevna, KRYUKOV Vladimir Vasilievich.....	59
<b>THE HOUSING AND COMMUNAL SERVICES SECTOR AS A SPECIFIC SUBSYSTEM OF PUBLIC PRODUCTION</b> SMIRNYAGIN Nikolay Sergeevich.....	63
<b>THEORETICAL ASPECTS OF INTERACTION OF ACTORS OF THE ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEM</b> SMITSKIKH Ksenia Victorovna.....	69
<b>DIGITALIZATION AS THE MAIN TREND IN THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURE</b> NEZAMOVA Olga Alekseevna, STUPINA Alena Alexandrovna, OLENTOVA Julia Anatolievna.....	72
<b>EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM IN AUTONOMOUS INSTITUTIONS</b> TURISCHEVA Tatyana Borisovna.....	77
<b>CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF THE STATE MANAGEMENT OF FOOD SECURITY IN CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE REGIONAL ECONOMIC SYSTEM</b> SHASHLO Nina Vladimirovna, ERSHOVA Tatyana Valerievna.....	81
<b>Conditions of accommodation of scientific materials.....</b>	89

УДК 323.2; 355/359.08

DOI: 10.57145/27128482\_2022\_11\_02\_01



©2022 Контент доступен по лицензии CC BY-NC 4.0  
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

## РАЗВЕДЫВАТЕЛЬНОЕ И АКАДЕМИЧЕСКОЕ СООБЩЕСТВА США: МОДЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

© Автор(ы) 2022

**ЯРЫГИН Григорий Олегович**, кандидат политических наук,  
доцент кафедры «Американских исследований»  
*Санкт-Петербургский государственный университет*  
199034, Россия, Санкт-Петербург, [g.yarygin@spbu.ru](mailto:g.yarygin@spbu.ru)

SPIN-код: 7667-1580

Author ID: 629186

Researcher ID: J-7811-2013

ORCID: 0000-0003-0029-2771

SCOPUS: 57209182506

**ЦВЕТКОВА Наталья Александровна**, доктор исторических наук,  
профессор кафедры «Американских исследований»  
*Санкт-Петербургский государственный университет*  
199034, Россия, Санкт-Петербург, [n.tsvetkova@spbu.ru](mailto:n.tsvetkova@spbu.ru)

SPIN-код: 6750-9960,

Author ID: 614567

Researcher ID: B-8052-2013

ORCID: 0000-0002-0156-9069

SCOPUS: 57201889694

**ПРОШИНА Вероника Ильинична**, студент кафедры «Американских исследований»  
*Санкт-Петербургский государственный университет*  
199034, Россия, Санкт-Петербург, [st078159@spbu.ru](mailto:st078159@spbu.ru)

ResearcherID: GXM-6038-2022

ORCID 0000-0003-1773-9330

**Аннотация.** Авторы статьи обращаются к изучению особенностей того, как одна из крупнейших в мире образовательных систем обеспечивает кадровые потребности самого развитого и, вероятно, крупнейшего национального разведывательного сообщества. Авторы выявляют модель взаимодействия разведывательного и образовательного сообществ США, которая подразумевает сотрудничество через Центры академического мастерства разведывательного сообщества, призванные обеспечить подготовку сотрудников, обладающих современными навыками и квалификациями. С этой целью авторы исследовали рынок образовательных программ по разведывательной деятельности высших учебных заведений Соединенных Штатов, определили включенность университетов, предлагающих студентам соответствующие программы, в существующие механизмы взаимодействия между разведывательным и образовательным сообществом США. Была выявлена реакция образовательной системы на запрос института разведки. Отклик выражается в тенденции роста предложения программ по разведывательной деятельности на рынке образовательных программ Соединенных Штатов, а, следовательно, количества обучающихся студентов и подготовленных специалистов. Тенденция роста отмечается в секторе невоенных, гражданских высших учебных заведений на уровне программ бакалавриата. Подготовка специалистов для разведывательного сообщества становится более быстрой и гибкой. Модели взаимодействия демонстрируют эффективность, охватили более половины высших учебных заведений США, реализующих образовательные программы по разведывательной деятельности.

**Ключевые слова:** США, разведывательное сообщество, образовательное сообщество, образовательные программы, сертификация, модель взаимодействия, гранты, центры академического мастерства.

## INTELLIGENCE AND ACADEMIC COMMUNITIES OF THE UNITED STATES: MODELS OF COLLABORATION

© The Author(s) 2022

**YARYGIN Grigory Olegovich**, Candidate of Political Sciences, associate Professor  
of the department of «American Studies»  
*St Petersburg University*

199034, Russia, St Petersburg, [g.yarygin@spbu.ru](mailto:g.yarygin@spbu.ru)

**TSVETKOVA Nataliya Aleksandrovna**, Doctor of History, professor of the department  
of «American Studies»  
*St Petersburg University*

199034, Russia, St Petersburg, [n.tsvetkova@spbu.ru](mailto:n.tsvetkova@spbu.ru)

**PROSHINA Veronika Ilinichna**, Student, department of «American Studies»  
*St Petersburg University*

199034, Russia, St Petersburg, [st078159@spbu.ru](mailto:st078159@spbu.ru)

**Abstract.** The authors address how one of the largest educational systems in the world provides potentially the most developed and the largest national intelligence community with professional workforce. The authors reveal a model of collaboration of the intelligence and academic community stipulating institutional interaction within the frameworks of the Intelligence Community Centers of Academic Excellence. The Centers facilitate universities' education with the purpose to train professionals possessing modern skills and qualifications required for intelligence officers. The authors team has examined the U.S. market of education degree programs in field of intelligence, has determined the extent of corresponding universities integration into mechanisms of collaboration of the academic and intelligence community. Universities increase number of academic degree and certificate programs in intelligence in a variety of formats, patterns and specifications. This correspondingly leads to increasing number of graduates who may pursue their carrier in the intelligence community. The majority of academic degree programs with specialization in intelligence is offered in non-military universities for civic students and suggest bachelor degrees. Training of workforce for the intelligence community becomes faster and flexible. A revealed model of academic and intelligence communities' collaboration demonstrates its efficacy and involve more than a half of the universities offering degree programs in intelligence.

**Keywords:** USA, intelligence community, academic community, educational programs, model of collaboration, certification, grants, centers of academic excellence.

**ВВЕДЕНИЕ**

Разведывательное сообщество в США является одним из важнейших элементов структуры обеспечения национальной безопасности страны. Внешнеполитические интересы Соединенных Штатов, реализацию которых обеспечивает разведывательное сообщество, являются глобальными и представляют собой постоянный феномен. Однако, международная геополитическая среда, в которой реализуются эти интересы, оказывается переменным условием реализации интересов, генерирующим новые виды акторов, процессов и угроз Соединенным Штатам Америки. В этих условиях разведывательное сообщество США испытывает потребность в высококвалифицированных кадрах, своевременно соответствующим образом реагирующих на изменяющуюся окружающую геополитическую среду, способных предоставлять лицам, принимающим политические и экономические решения, экспертную оценку надлежащего качества.

В данном контексте особое значение приобретает система высшего образования США, обеспечивающая подготовку высококвалифицированных сотрудников, вероятно, для самого масштабного и развитого национального разведывательного сообщества мира.

Целью статьи является выявление современных моделей взаимодействия разведывательного и образовательного сообщества США, оказывающих влияние на принципы разработки и реализации образовательных программ по разведывательной деятельности в высших учебных заведениях Соединенных Штатов.

**МЕТОДОЛОГИЯ**

Авторы определили университеты США, реализующие образовательные программы по разведывательной деятельности, с позиций абитуриентов, применив онлайн агрегаторы информации о программах: Universities.com (<https://www.universities.com>), подсистемы KeyStoneEducationGroup (<https://www.Masterstudies.com>), <https://www.Bachelorstudies.com>, <https://www.Onlinestudies.com>), Gyanberry (Gyanberry.com), The Security Degree Hub (<https://www.securitydegreehub.com>). Отбор осуществлялся по наличию программ по разведывательной деятельности, содержащим термин “intelligence” (разведка) с вариациями в названии, по результатам освоения которых, обучающиеся получают диплом бакалавра или магистра.

Далее авторы изучили материалы Программы Центров академического мастерства разведывательного сообщества Управления Директора национальной разведки США (The Intelligence Community Centers for Academic Excellence Program, The Office of the Director of National Intelligence) и выделили в общем перечне университетов, принимающие участие в Программе.

Дополнительно авторы изучили доступные характеристики образовательных программ на сайтах учебных заведений, в частности, на предмет взаимодействия с вышеобозначенной Программой или другими негосударственными профессиональными ассоциациями.

**ЛИТЕРАТУРА**

Существующая научная литература, посвященная изучению вопросов подготовки кадров для институтов разведки, разрабатывается преимущественно учеными США, Канады, стран Европы, и сфокусирована на сущности обучения студентов мастерству разведки, вопросам методологии и ее качества, методикам оценки образовательных программ: Уолш [1], Руднер [2], Маррин [3,4], Фитян [5], Козин [6], Лахнеман, Аркос [7], с одной стороны, и научным исследованиям разведывательной деятельности, систематизации подходов к таким исследованиям, их организации: Скотт, Петер [8], Пили [9], Маррин [10], с другой стороны. Ряд работ посвящен отдельным образовательным учреждениям: Спречер [11].

На этом фоне утрачен анализ взаимодействия разведывательного сообщества и академического, образовательного пространства в контексте проведения

обоснованной и управляемой подготовки кадров для разведывательного сообщества. Отдельные элементы такого взаимодействия попадают в поле зрения исследователей: Лэндон-Мюррей, Култарт [12]. Так, например, исследователи пытаются ответить на вопрос о том, кто должен, может и имеет этические права/основания преподавать дисциплины по разведывательной деятельности: действующие или бывшие специалисты-практики, или же специалисты не из среды разведывательного сообщества: Дюймович [13], Кросстон [14], Лэндон-Мюррей [15], Джонсон [16].

При этом ученые обходят вниманием концептуализацию и генерализацию взаимодействия разведывательного и академического сообщества. Авторы данной статьи стремятся сделать вклад в заполнение этого пробела.

**РЕЗУЛЬТАТЫ**

В настоящее время согласно статистике Министерства образования США образовательную деятельность в стране осуществляет 3567 высших учебных заведений, реализующих программы, освоение которых позволяет получить степень бакалавра, магистра или доктора [17]. Однако, среди них только 39 высших учебных заведений как военных (3 института), так и гражданских (36 институтов) предлагают студентам образовательные программы по специальности разведка, что составляет чуть более 1% общего числа высших учебных заведений Соединенных Штатов. В этих университетах реализуется 80 образовательных программ по разведывательной деятельности: 47 программ бакалавриата, 32 программы магистратуры, 1 программа аспирантуры/докторантуры.

Таблица 1. Образовательные программы по разведке в университетах США.

Гражданские университеты (36)	Программы бакалавриата		Программы магистратуры		Количество программ обоих уровней	
	16 - Online	25 - Offline	15 - Online	13 - Offline	31 - Online	38 - Offline
Программы гражданских университетов	41		28		69	
Военные университеты (3)	Программы бакалавриата		Программы магистратуры		Количество программ	
	2 - Online	4 - Offline	2 - Online	2 - Offline	4 - Online	6 - Offline
Программы военных университетов	6		4		10	
Общее количество программ в 39 университетах	18	29	17	15	35	44
	47		32		79	

На долю гражданских университетов приходится более 88% образовательных программ бакалавриата и магистратуры по направлению разведка - 69 программ, в то время как на долю военных университетов приходится до 12% таких программ - 10. Количество университетов, реализующих только программы бакалавриата, превосходит количество университетов, предлагающих только программы магистратуры. Важно отметить, что реализация программ только одного уровня характерна только невоенным университетам, так из 36 гражданских высших учебных заведений, попавших в выборку, 16 университетов реализует только программы бакалавриата, 10 - только программы магистратуры, и 10 университетов реализует программы обоих уровней. Еще 3 военных университета реализуют программы по разведке на уровне бакалавриата и магистратуры.

Университеты, имеющие программы по разведке, отдают предпочтение развитию программ бакалавриата. Количество образовательных программ бакалавриата по направлению «Разведка» на треть превосходит количество подобных образовательных программ магистратуры. Из 79 предлагаемых на рынке программ 47 программ (60%) являются программами бакалавриата, и 32 программ (40%) являются программами магистратуры.

Разведывательное сообщество также подает сигналы о предпочтении бакалавриата магистратуре по разведывательной деятельности посредством предоставляемого финансирования на реализацию образовательных программ Программой Центров академического мастер-

ства разведывательного сообщества. В настоящее время Программа финансирует 7 программ магистратуры и 15 программ бакалавриата по разведывательной деятельности, в 10 университетах.

Важной особенностью современного образования в США является его цифровизация. Обучение разведывательной деятельности также отражает эту тенденцию: получили развитие онлайн программы, позволяющие дистанционно получить степень бакалавра или магистра. Необходимо отметить, что многие такие программы сразу предполагали дистанционный формат и реализовывались в дистанционном формате до пандемийных ограничений 2020г.

В высших учебных заведениях США из 79 образовательных программ бакалавриата и магистратуры по разведывательной деятельности 35 программы являются дистанционными (Таблица № 2), реализуемыми онлайн, при 44 реализуемых офлайн (Таблица № 3).

Таблица № 2. Онлайн программы по разведывательной деятельности.

Программы реализуемые дистанционно (онлайн).	Бакалавриат	Магистратура	Общее количество онлайн программ
Гражданские университеты	16	15	31
Военные университеты	2	2	4
Всего по уровню программ	18	17	35

Таблица № 3. Офлайн программы по разведывательной деятельности.

Программы, реализуемые в традиционном формате (офлайн).	Бакалавриат	Магистратура	Общее количество офлайн программ
Гражданские университеты	25	13	38
Военные университеты	4	2	6
Всего по уровню программ	29	15	44

Дистанционные программы бакалавриата и/или магистратуры по разведке предлагаются 20 университетами.

При этом 14 университетов предлагает программы бакалавриата, 15 университетов предлагает программы магистратуры. Из них 9 университетов предлагают обучение по специальности «Разведка» только дистанционно. Другие 12 вузов реализуют такие образовательные программы и в обычном формате, и дистанционно. Необходимо отметить, что онлайн программы по разведке представлены и в гражданских вузах, и в военных. Обычно, если в университете реализуется онлайн программа бакалавриата по разведке, то присутствует и онлайн программа магистратуры по разведке.

Исключительно в традиционном формате образовательные программы по разведке предлагают 18 университетов. Только в офлайн формате работают и гражданские, и военные вузы.

Если университет предлагает абитуриентам офлайн программы по направлению разведка только одного уровня, то наблюдается следующая тенденция онлайн образования по этому направлению: предпочтение отдается программам уровня бакалавриата.

#### ОБСУЖДЕНИЕ

*Образовательные программы по разведывательной деятельности.*

Период завершения Холодной войны, начало 2000-х гг. (особенно после терактов 2001г.) стали моментом модернизации образовательной системы США в контексте подготовки кадров для разведывательного сообщества. Разведка США ощутила потребность в большем количестве специалистов с новыми разнообразными навыками. Эта потребность была обусловлена уже не только геополитикой, но появлением новых угроз, а также новых пространств и измерений для разведывательной деятельности, процессами цифровизации. Разведанных становится больше, данные необходимо получать и анализировать быстрее, носителей разведанных становится

ся больше, разведывательность охватывает все новые сферы и аспекты (высокие технологии, климат, инфекционные заболевания, сельское хозяйство, полярные регионы, и пр.), все больше центров принятия решений полагается на разведанные, применение разведанных расширяется и выходит за пределы национальной безопасности страны.

В высших учебных заведениях США, военных и гражданских, наблюдается тенденция к формированию и количественному росту отдельных специализированных направлений подготовки специалистов для разведки. Рост количества программ связан с принятием Закона о реформировании разведки и предотвращении терроризма 2004г. [18], который зафиксировал необходимость пересмотра подходов к обучению специалистов для разведки. Образовательная система США в исторической ретроспективе прошла путь от 1 образовательной программы по разведывательной деятельности в 1980г., к примерно 20 программам к началу 2000-х гг., до 80 действующих образовательных программ по разведке к 2022г.

Тенденция роста количества образовательных программ по направлению разведка в настоящее время имеет характерную особенность, выражающуюся в открытии преимущественно образовательных программ бакалавриата, а не магистратуры, как это было ранее. Образовательное направление по разведывательной деятельности, рассматривается как сформировавшееся и самостоятельное. Обучение по этому направлению в бакалавриате воспринимается как достаточное для формирования специалиста необходимой квалификации для эффективной работы в современном разведывательном сообществе США. Таким образом, образовательная система США модифицируется и адаптируется к текущим условиям и нуждам разведывательной среды и разведывательного сообщества: специалистов по разведке готовят более продолжительный период - 4 года в бакалавриате, но быстрее в контексте общего времени, которое затрачивается на подготовку специалиста для разведки, чье профильное образование является иным, которому потребуются помимо 4 лет, уже затраченных на получение степени бакалавра, 2 дополнительных года для освоения программы магистратуры по направлению «Разведка». В результате разведывательное сообщество получает более молодых сотрудников, и во временном измерении, быстрее.

*Обратная связь с разведывательным сообществом.*

Разведывательное сообщество в контексте подготовки кадров для нужд разведки полагается на систему высшего образования США, в свою очередь, осуществляя повышение квалификации будущих сотрудников до необходимого уровня по необходимым специальностям. В тоже время разведывательное сообщество стремится определенным образом форматировать обучение будущих сотрудников в университетах. Для этого был создан механизм «Центров академического мастерства», который позволяет разведсообществу формулировать свой запрос о квалификации кадров.

В 2005г. Конгресс США согласовал Управлению Директора национальной разведки запуск Программы Центров академического мастерства разведывательного сообщества. Целью реализации Программы является совершенствование обеспечения разведывательных институтов США высококвалифицированными кадрами, оперативно ориентированное на изменяющиеся потребности разведывательного сообщества. В соответствии с Национальной разведывательной стратегией США 2005г. [19] и 2019г. Программа также призвана обеспечить этническое, расовое, гендерное, языковое и иное многообразие в коллективе разведывательного сообщества [20]. Над реализацией данной программы был установлен парламентский контроль: Постоянный комитет Палаты представителей Конгресса США по разведке (The House Permanent Select Committee on Intelligence)

и Комитет Сената Конгресса США по разведке (Senate Select Committee on Intelligence) ежегодно проводят слушания о деятельности Программы [21].

Необходимо отметить, что создание такой Программы означало признание ряда проблем разведки США:

1) дефицита высококвалифицированных кадров в современном разведывательном сообществе США,

2) нехватка специалистов с невоенным образованием, с образованием по другим направлениям подготовки,

3) нехватку образовательных программ по разведке в высших учебных заведениях США,

4) неадекватности существующих образовательных программ по разведывательным дисциплинам,

5) непонимания потребностей разведывательного сообщества образовательным и академическим сообществом США,

6) отсутствия скоординированных стандартов видов, форм и качества требуемых навыков и компетенций для работы в разведывательном сообществе внутри самого разведывательного сообщества и, как следствие, за его пределами,

7) разрыва между образовательной и практической средой в контексте доступа к специализированной информации в образовательных целях,

8) неукомплектованности профессорско-преподавательского состава специалистами-практиками или специалистами, сертифицированными специалистами-практиками.

9) отсутствия стабильных профессиональных связей внутри национального академического сообщества, реализующего образовательные программы по направлению разведывательной деятельности,

10) отсутствие методически обоснованной системы рекрутирования кадров для разведывательного сообщества,

11) а также этническое, расовое и гендерное однообразие разведывательного сообщества, и др.

*Реализация Программы была призвана решить проблемы такого рода.*

Цель программы достигается посредством содействия высшим учебным заведениям в постановке образовательных целей, задач, ценностей, определении методологии, приоритетов образовательных программ по разведывательной деятельности, и привлечении соответствующих специалистов. Содействие организовано в форме финансирования высших учебных заведений, реализующих программы по направлению «Разведка» в виде грантов, заявку на которые учебные заведения подают, приводя программы в соответствие установленными требованиями Программы. Гранты могут варьироваться по срокам: от 1 до 10 лет, предоставляться одновременно или частями в период реализации образовательных программ. Высшие учебные заведения, получившие финансирование Программы, становятся Центрами академического мастерства разведывательного сообщества. Выпускники образовательных программ финансируемых Программой могут претендовать на финансирование Программой своего последующего обучения по специальности разведки.

С помощью Программы сформирован канал коммуникации между разведывательным сообществом и образовательным сообществом, с помощью которого оба сообщества обозначают свои потребности для достижения цели - развития кадрового потенциала разведки. Согласно действующей сегодня Стратегии Программы Центров академического мастерства разведывательного сообщества на период 2020-2023гг. выпускники образовательных программ по разведке, финансируемых Программой, рассматриваются приоритетными кандидатами для работы в разведывательных организациях США [22].

Программа предоставляет высшим учебным заведениям гранты на основе комбинации двух измерений: 1) высшее учебное заведение, 2) образовательная программа.

Гранты получают высшие учебные заведения, разработавшие программы по разведывательной деятельности, контингент которых обеспечит этническое, расовое, культурное и иное разнообразие обучающихся по образовательным программам, финансируемым Программой разведывательного сообщества.

С 2005г. по 2018г. 29 высших учебных заведений США получили 46 грантов Программы Центров академического мастерства на развитие образовательных программ в области разведки [23]. А по состоянию на сентябрь 2022г. 43 высших учебных заведения США, реализующих разнообразные программы по направлению «Разведка», работали по грантам Программы. Еще 40 высших учебных заведений завершили выполнение грантов, выданных Программой в предыдущий отчетный период [24]. Общее количество высших учебных заведений, чьи образовательные программы разной продолжительности и природы по разведывательной деятельности, получили финансирование от Программы за весь период ее существования, не публикуется. Материалы программы позволяют определить действующих участников Программы и участников, завершивших грантовые программы. Общая численность участников превышает 80 учреждений [25]. Общая сумма выданных грантов с 2005г. по 2021г. составила 69 млн. долларов [23, p.1, 43]. По завершению финансирования определенной образовательной программы по разведке, программа может быть приостановлена и не проводить прием и обучение до момента, когда выпускники-специалисты этой программы будут вновь востребованы разведывательным сообществом. В том случае, когда на данную образовательную программу сохраняется спрос после завершения финансирования разведывательным сообществом, университет продолжить обучение по такой программе.

Несмотря на ясность целей Программы, ее результативность, адекватность управленческих подходов и финансовых расходов многократно ставились под сомнение как контролирующими органами, в частности, Счетной палатой США (United States Government Accountability Office) [26, 27], так и институтами самого разведывательного сообщества США. Так в сентябре 2022г. Счетная палата США в пояснительной записке к отчету «О необходимости совершенствования механизмов планирования и оценки эффективности реализации Программы Центров академического мастерства разведывательного сообщества США 2019г.» подчеркивает, что Управление Директора национальной разведки согласилось с выводами Счетной палаты, но не отчиталось ни по одной из семи рекомендаций Счетной палаты, приведенным в Отчете 2019г. [28]. В контексте данной статьи представляется важным обратить внимание на критическую позицию Счетной палаты не только в отношении Программы, как заказчика специализированных образовательных услуг, с одной стороны, но и относительно институтов высшего образования США, принимающих участие в Программе, как исполнителей образовательного заказа, с другой стороны. По мнению Счетной палаты университеты по-прежнему по своему усмотрению определяют свою роль и ответственность при участии в Программе по подготовке специалистов для разведывательного сообщества, гибко следуют инструкциям со стороны заказчика [23 p.38]. «Счетная палата представляет семь рекомендаций Управлению Директора национальной разведки включая ... (необходимость - авт.) четко определить роль и ответственность образовательных учреждений, принимающих участие в Программе». Это конкретное замечание, а также периодическая критика эффективности реализации Программы указывает на то, что установление взаимом-

выгодной связи между разведывательным сообществом и образовательным сообществом, отвечающей ожиданиям государственной системы, еще не завершено.

Результативность Программы может измеряться объективными показателями - количеством выпускников образовательных программ по разведке, финансируемых разведывательным сообществом, впоследствии принятых на работу в институты разведки. Такой информации может не быть или не должно быть у высших учебных заведений, но она может быть аккумулирована Управлением Директора национальной разведки, которое ежегодно проводит анализ кадровой политики разведывательного сообщества. Очевидно, что только часть выпускников образовательных программ по разведывательной деятельности, финансируемой Программой, будет работать в государственном секторе, в то время как другая часть будет самореализовываться в негосударственных структурах. Статистики такого рода недоступна в открытых источниках. Можно сделать предположение о том, что те показатели количества новых сотрудников государственных разведывательных институтов, которые прошли обучение при поддержке Программы, которые Управление Директора национальной разведки представляет в отчетах Счетной палате и Конгрессу США, являются убедительными для продолжения финансирования самой Программы центров.

Таким образом, Программы Центров академического мастерства разведывательного сообщества представляется эффективным формализованным каналом связи между университетами и разведывательным сообществом США.

Такая модель взаимодействия применяется разведывательным сообществом для взаимодействия с высшими учебными заведениями и по другим направлениям, например, по обеспечению кибербезопасности. Так существует Программа Национальных центров академического мастерства в области кибербезопасности (The National Centers of Academic Excellence in Cybersecurity program). Программа реализуется Министерством внутренней безопасности (the Department of Homeland Security) и Агентством национальной безопасности (the National Security Agency). Принципы работы Программы в области кибербезопасности схожи с принципами работы Программы Центров академического мастерства разведывательного сообщества.

*Самоорганизация университетов США в области преподавания дисциплин по разведке.*

Помимо формальных каналов взаимодействия высших учебных заведений США и разведывательного сообщества существуют и другие неформальные каналы связи, представленные в виде сотрудничества с негосударственными ассоциациями и профессиональными объединениями специалистов в области разведки. В условиях необходимости стандартизации, универсализации критериев, принципов, требований и приоритетов университеты, реализующие программы по разведке, ресурсные центры, преподаватели дисциплин по разведывательной деятельности создают ассоциации для проектирования, координации и совершенствования обучения по направлению «Разведка».

Так, например, в 2004г. была создана Международная ассоциация образования в области разведки (International Association for Intelligence Education), объединившая преподавателей дисциплин по разведывательной деятельности. Впоследствии членами Ассоциации также стали высшие учебные заведения, государственные и негосударственные институты, сопровождающие образовательный процесс по разведывательной специальности. С 2011г. Ассоциация проводит независимую сертификацию образовательных программ университетов по направлению разведки в соответствии с разработанными Ассоциацией стандартами образовательных программ высшего образования по разведывательной деятельности [29]. Сертификация не имеет обязатель-

ного характера, и служит одним из признаков качества образовательной программы.

Другим примером самоорганизации и самосовершенствования академического сообщества в сфере реализации образовательных программ по разведывательной тематике является взаимодействие преподавателей с Международной ассоциацией аналитиков правоохранительных органов (International Association of Law Enforcement Intelligence Analysts (IALEIA)). Ассоциация создана в 1981г. и является некоммерческой, негосударственной организацией, призванной совершенствовать мастерство аналитики разведывательных данных. Если Международная ассоциация образования в области разведки была создана по инициативе преподавателей дисциплин в области разведки, то Международная ассоциация аналитиков правоохранительных органов была создана специалистами-практиками - представителями различных правоохранительных органов США и Канады, к которым впоследствии присоединились представители из других стран. Ассоциация организует программы повышения квалификации, подготовки и аккредитации заинтересованных специалистов, проводит профориентационные мероприятия и конференции, имеет периодическое издание, реализует стипендиальные программы. Преподаватели, члены Ассоциации проходят курсы повышения квалификации и периодическую индивидуальную аттестацию и сертификацию. Взаимодействуя с Ассоциацией, преподаватели университетов могут получить оценку качества мастерства аналитики разведанных непосредственно от его практиков и соотнести ее с своим представлением о преподавании дисциплин по разведывательной тематике.

В контексте связей между разведывательным сообществом и сферой образования Международная ассоциация образования в области разведки и Международная ассоциация аналитиков правоохранительных органов обладают существенной значимостью, но различаются функционалом. При взаимодействии университетов и преподавателей с МАООР образовательная среда получает формальные, генерируемые системной бюрократией ориентиры для развития образовательных программ по разведывательной деятельности. При взаимодействии преподавателей с МААПО они получают представление о неформальной оценке качества и методов экспертизы специалистов разведывательного сообщества и сигналы о развитии обучения будущих специалистов от специалистов-практиков.

Другим примером профессионального, негосударственного, образовательного партнерства в сфере координации и стандартизации образования в области разведки является Фонд геопространственной разведки США (The United States Geospatial Intelligence Foundation). Фонд создан в 2004г. в качестве некоммерческой образовательной организации для создания сообщества профессионалов геопространственной разведки из разных сфер: разведывательных служб, промышленности, высоких технологий, образования, исследовательских организаций с целью повышения качества подготовки специалистов в этой области. Фонд реализует стипендиальные программы, сертифицирует образовательные программы университетов, реализует собственные образовательные программы. Большинство образовательных программ высших учебных заведений США по геопространственной разведке прошли сертификацию Фонда [30].

Если университетам удастся обеспечить взаимодействие с указанными ассоциациями и фондом, университеты получают наиболее объективное и полное представление о векторах развития образовательных программ по разведывательной деятельности.

#### ВЫВОДЫ

Разведывательное сообщество Соединенных Штатов растет институционально, при этом увеличивается штат его сотрудников. Институты разведки испытывают де-

фидит высококвалифицированных специалистов.

Разведывательное сообщество США констатирует необходимость адаптации Сообщества и подготовки кадров для Сообщества к современным реалиям.

Образовательная система США реагирует на возрастающие потребности разведывательного сообщества США в высококвалифицированных кадрах увеличением числа высших учебных заведений, реализующих образовательные программы по разведывательной деятельности и количества таких программ. В университетах США представлено 80 образовательных программ по разведывательной деятельности: 47 программ бакалавриата, 32 программы магистратуры, 1 программа аспирантуры/докторантуры, 35 из них реализуется онлайн. Несмотря на то, что количество образовательных программ по разведке и высших учебных заведений, их реализующих, растет, но в соотношении с общим числом высших учебных заведений США оно остается крайне скромным: образовательные программы по разведывательной деятельности представлены в 1% высших учебных заведений страны.

Образовательные программы по разведывательной деятельности в большинстве случаев реализуются в невоенных высших учебных заведениях.

Рост количества образовательных программ характеризуется увеличением доли программ бакалавриата в общем объеме образовательных программ по направлению «Разведка». До 2004г. университеты при реализации программ по разведывательной деятельности отдавали предпочтение программам магистратуры. В настоящее время и академическое, и разведывательное сообщество больше заинтересованы в реализации образовательных программ бакалавриата по разведывательной деятельности.

Подготовка специалистов для разведывательного сообщества США стала осуществляться быстрее. В настоящих условиях сотрудником разведывательных институтов могут стать специалисты, обучившиеся 4 года по программам бакалавриата, а не 6 лет, обучаясь по программе бакалавриата, не специализирующейся на разведывательной деятельности, и магистратуры по разведке. Таким образом, к настоящему моменту кадровый состав разведывательного сообщества США быстро пополнился большим количеством молодых сотрудников

Отличительной особенностью современного образования по разведывательной деятельности в высших учебных заведениях США является его цифровизация, которая выражается в стремительном росте количества образовательных программ по разведывательной деятельности, реализуемых онлайн. Почти половина всех предлагаемых университетами образовательных программ по разведке реализуется в дистанционном формате. Количество онлайн образовательных программ по разведывательной деятельности на уровне бакалавриата сопоставимо с количеством таких программ на уровне магистратуры.

Традиционно академическое сообщество получает представление о кадровых потребностях разведывательных институтов из официальных документов бюрократии разведывательных институтов, в частности Директив о функционировании институтов разведки США. Университеты сами интерпретируют существо таких документов и формируют образовательные программы для подготовки специалистов. Такой механизм взаимодействия является работоспособным, но негибким и инерционным. Осознавая это, разведсообщество предприняло меры по совершенствованию системы взаимодействия с высшими учебными заведениями. Разведывательное сообщество Соединенных Штатов предложило модель взаимодействия с образовательной средой, которая позволяет координировать и совершенствовать подготовку кадров для разведывательного сообщества. Модель подразумевает сотрудничество через Центры академического мастерства разведывательного

сообщества. Программа Центров академического мастерства разведывательного сообщества, реализуемая Управлением Директора национальной разведки США, стала формальным институционализированным каналом связи между университетами и работодателем.

Программа на конкурсной основе финансирует образовательные программы по разведывательной деятельности и содействует их реализации. Критерии участия университетских образовательных программ в конкурсе грантов Программы выступают сигналом разведывательного сообщества относительно методик обучения и ожидаемых результатов: компетенций и навыков требующихся специалистов. Институт Программы представляет собой гибкий механизм инструктирования образовательного сообщества в отношении кадрового запроса разведывательного сообщества. Наличие такого механизма позволяет оперативно удовлетворять потребности разведки в специалистах определенного профиля на краткосрочном горизонте планирования, в зависимости от изменяющихся условий. К настоящему моменту уже более трети реализуемых в Соединенных Штатах образовательных программ по направлению «Разведка» были профинансированы Программой Центров академического мастерства, значительная часть еще проходит сертификацию. Таким образом, совершенствуя взаимопонимание с академической средой, традиционно закрытое разведывательное сообщество, встретило работоспособный механизм взаимодействия в систему своих отношений с внешней средой, в частности с образовательной системой. Исполнение Программы не лишено критики, но продолжающееся финансирование Программы Конгрессом говорит о признании ее результативности.

Другим неформальным институционализированным каналом связи между университетами и разведывательным сообществом стало формирование негосударственных профессиональных объединений и ассоциаций в среде специалистов по разведывательной деятельности, которые оказывают консультативную поддержку высшим учебным заведениям США при разработке и реализации образовательных программ в сфере разведки.

Таким объединением являются Международная ассоциация образования в области разведки и Международной ассоциацией аналитиков правоохранительных органов. МАООР была создана по инициативе академического сообщества, ее членами являются специалисты в области разведки, ветераны разведывательных служб, их формальные и неформальные объединения, образовательные учреждения, преподаватели и др. Ассоциация проводит добровольную сертификацию образовательных программ по разведывательной деятельности. Таким образом, происходит координация стандартов качества и методик образования в области дисциплин по разведке. Членами МААПО являются преимущественно действующие специалисты разведывательной сферы или специалисты в отставке. Ассоциация представляет мнение специалистов-практиков относительно требующихся компетенций и навыков, которые необходимы для выполнения поставленных задач. Ассоциация проводит добровольную аттестацию преподавателей, реализующих дисциплины по разведывательной тематике.

Большинство университетов, предлагающих студентам образовательные программы по разведывательной деятельности, включены в механизмы взаимодействия разведывательного и образовательного сообщества США. Более половины университетов, имеющих в учебном плане программы по разведывательной деятельности, приняли участие в конкурсе Программе Центров академического мастерства разведывательного сообщества, провели сертификацию своих программ Международной ассоциацией образования в области разведки, или же преподаватели, реализующие программы по разведке, прошли аттестацию Международной

ассоциацией аналитиков правоохранительных органов. Однако, необходимо отметить наличие тех высших учебных заведений, которые не участвуют в работе механизмов взаимодействия с разведывательным сообществом и его специалистами, подчеркивая свою независимость, гибкость и компетентность, и самостоятельно определяют специфику образовательных программ в сфере разведки.

Можно констатировать наличие устойчивых, институционализированных, работоспособных механизмов связи между образовательным и разведывательным сообществом США. Представленная Модель Центров академического мастерства разведывательного сообщества позволяет разведывательному сообществу формулировать и направлять образовательному сообществу запрос на подготовку кадров с востребованными на современном этапе квалификациями, навыками и компетенциями, решая вопрос комплектования институтов разведки США соответствующими специалистами.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Walsh P. F. *Teaching intelligence in the twenty-first century: towards an evidence-based approach for curriculum design* // *Intelligence and National Security*. 2017. 32 (7). pp. 1005-1021.
2. Rudner M. *Intelligence Studies in Higher Education: Capacity Building to Meet Societal Demand* // *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*. 2009. 22 (1). pp. 110-130.
3. Marrin S. *Training and Educating U.S. Intelligence Analysts* // *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*. 2009. 22 (1). pp. 131-146.
4. Marrin S. *Improving Intelligence Studies as an Academic Discipline* // *Intelligence and National Security*. 2016. 31 (2). pp. 266-279.
5. Phythian M. *Conclusion: the development of critical intelligence studies* // *Intelligence and National Security*. 2021. 36 (4). pp. 615-620.
6. Cozine K. *Teaching the Intelligence Collection Disciplines: The Effectiveness of Experiential Learning as a Pedagogical Technique* // *Global Security and Intelligence Studies*. 2017. 2 (2). pp. 19-40.
7. Lahneman W. J., Arcos R. *Experiencing the Art of Intelligence: Using Simulations/Gaming for Teaching Intelligence and Developing Analysis and Production Skills* // *Intelligence and National Security*. 2017. 32 (7). pp. 972-985.
8. Scott L., Peter J. *The Study of Intelligence in Theory and Practice* // *Intelligence and National Security*. 2004. 19 (2). pp. 139-169.
9. Pili G. *Toward a Philosophical Definition of Intelligence* // *The International Journal of Intelligence, Security, and Public Affairs*. 2019. 21 (2). pp. 162-190.
10. Marrin S. *Intelligence Studies Centers: Making Scholarship on Intelligence Analysis Useful*. *Intelligence and National Security*. 2012. 27 (3). pp. 398-422.
11. Spracher W. C. *National Intelligence University: a half century educating the next generation of U.S. Intelligence Community Leaders* // *Intelligence and National Security*. 2017. 32 (2). pp. 231-243.
12. Landon-Murray M., Coulthart S. *Intelligence studies programs as US public policy: a survey of IC CAE grant recipients* // *Intelligence and National Security*. 2020. 35(2). pp. 269-282.
13. Dujmovic N. *Less Is More and More Professional: Reflections on Building an 'ideal' Intelligence Program* // *Intelligence and National Security*. 2017. 32 (7). pp. 935-943.
14. Crosston M. *Fragile Friendships: Partnerships Between the Academy and Intelligence* // *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*. 2018. 31 (1). pp. 139-158.
15. Landon-Murray M. *US Intelligence Studies Programs and Educators in the 'post-truth' Era* // *The International Journal of Intelligence, Security, and Public Affairs*. 2017. 19 (3). pp. 197-213.
16. Johnson L. K. *Spies and Scholars in the United States: Winds of Ambivalence in the Groves of Academe* // *Intelligence and National Security*. 2019. 34 (1). pp. 1-21.
17. National Center for Education Statistics. *Characteristics of Degree-Granting Postsecondary Institutions. Condition of Education. U.S. Department of Education, Institute of Education Sciences. (May 2022)*. URL: <https://nces.ed.gov/programs/coe/indicator/csa/postsecondary-institutions#fn1> (дата обращения 12 июля 2022).
18. *The intelligence reform and terrorism prevention act, 2004*. <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-108pub1458/html/PLAW-108pub1458.htm> (дата обращения 2 июня 2022)
19. *The National Intelligence Strategy of the United States of America: Transformation through Integration and Innovation. Office of the Director of National Intelligence. October 2005. Enterprise objectives. Attract, engage and unify an innovative and results-focused intelligence community workforce.* pp. 13-14. URL: <https://www.dni.gov/files/documents/CHCO/nis.pdf> (дата обращения 14 июля 2022).
20. *The National Intelligence Strategy of the United States of America. Office of the Director of National Intelligence. 2019. Enterprise objectives. People.* p. 20. URL: [https://www.dni.gov/files/ODNI/documents/National\\_Intelligence\\_Strategy\\_2019.pdf](https://www.dni.gov/files/ODNI/documents/National_Intelligence_Strategy_2019.pdf) (дата обращения 14 июля 2022).
21. *Standards for Internal Control in the Federal Government. GAO-14-704G. Report to Congressional Requesters. United States Government Accountability Office. Washington, D.C.: Sep 10, 2014.* URL: <https://www.gao.gov/products/gao-14-704g> (дата обращения 14 июля 2022).
22. *Intelligence Community Centers of Academic Excellence Strategy 2020 – 2023.* URL: [https://www.odni.gov/files/CHCO/documents/CAE/IC\\_CAE\\_Strategy.pdf](https://www.odni.gov/files/CHCO/documents/CAE/IC_CAE_Strategy.pdf) (дата обращения 14 июля 2022).
23. *Intelligence Community. Actions Needed to Improve Planning and Oversight of the Centers for Academic Excellence Program (GAO-19-529SU). Report to Congressional Requesters. United States Government Accountability Office. August 2019.* URL: <https://www.gao.gov/assets/gao-19-529.pdf> (дата обращения 9 июля 2022).
24. *IC CAE Grant Receiving and Legacy Institutions Report. September 9, 2022.* URL: [https://www.dni.gov/files/CHCO/documents/CAE/ICCAE\\_Schools\\_Final\\_508\\_20220914.pdf](https://www.dni.gov/files/CHCO/documents/CAE/ICCAE_Schools_Final_508_20220914.pdf) (дата обращения 13 июля 2022).
25. *Howard University joins the Intelligence Community Centers for Academic Excellence program. October 4, 2022.* URL: <https://thedig.howard.edu/all-stories/howard-university-joins-office-intelligence-community-centers-academic-excellence-program-office> (дата обращения 5 октября 2022).
26. *Managing for Results: Key Considerations for Implementing Interagency Collaborative Mechanisms. GAO-12-1022. Report to Congressional Requesters. United States Government Accountability Office. Washington, D.C.: Sep 27, 2012.* URL: <https://www.gao.gov/assets/gao-12-1022.pdf> (дата обращения 16 июля 2022).
27. *Military Readiness: DOD Has Not Incorporated Leading Practices of a Strategic Management Planning Framework in Retrograde and Reset Guidance. GAO-17-530R. Report to Congressional Requesters. United States Government Accountability Office. Washington, D.C.: Jun 09, 2017.* URL: <https://www.gao.gov/assets/gao-17-530r.pdf> (дата обращения 16 июля 2022).
28. *Recommendations for Executive Action. Intelligence Community: Actions Needed to Improve Planning and Oversight of the Centers for Academic Excellence Program. August 1, 2019.* URL: <https://www.gao.gov/products/gao-19-529> (дата обращения 9 июля 2022).
29. *Standards for Intelligence Education Undergraduate and Graduate Programs. International Association for Intelligence Education. October 25, 2011.* URL: [https://cdn.ymaws.com/www.iafie.org/resource/resmgr/docs/iafie\\_intelligence\\_education.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.iafie.org/resource/resmgr/docs/iafie_intelligence_education.pdf) (дата обращения 1 августа 2022).
30. *GEoint Certificate and Degree Programs.* URL: <https://ussgif.org/education/#geoint-certificates> (дата обращения 7 августа 2022).

[gao.gov/products/gao-14-704g](https://www.gao.gov/products/gao-14-704g) (дата обращения 14 июля 2022).

22. *Intelligence Community Centers of Academic Excellence Strategy 2020 – 2023.* URL: [https://www.odni.gov/files/CHCO/documents/CAE/IC\\_CAE\\_Strategy.pdf](https://www.odni.gov/files/CHCO/documents/CAE/IC_CAE_Strategy.pdf) (дата обращения 14 июля 2022).

23. *Intelligence Community. Actions Needed to Improve Planning and Oversight of the Centers for Academic Excellence Program (GAO-19-529SU). Report to Congressional Requesters. United States Government Accountability Office. August 2019.* URL: <https://www.gao.gov/assets/gao-19-529.pdf> (дата обращения 9 июля 2022).

24. *IC CAE Grant Receiving and Legacy Institutions Report. September 9, 2022.* URL: [https://www.dni.gov/files/CHCO/documents/CAE/ICCAE\\_Schools\\_Final\\_508\\_20220914.pdf](https://www.dni.gov/files/CHCO/documents/CAE/ICCAE_Schools_Final_508_20220914.pdf) (дата обращения 13 июля 2022).

25. *Howard University joins the Intelligence Community Centers for Academic Excellence program. October 4, 2022.* URL: <https://thedig.howard.edu/all-stories/howard-university-joins-office-intelligence-community-centers-academic-excellence-program-office> (дата обращения 5 октября 2022).

26. *Managing for Results: Key Considerations for Implementing Interagency Collaborative Mechanisms. GAO-12-1022. Report to Congressional Requesters. United States Government Accountability Office. Washington, D.C.: Sep 27, 2012.* URL: <https://www.gao.gov/assets/gao-12-1022.pdf> (дата обращения 16 июля 2022).

27. *Military Readiness: DOD Has Not Incorporated Leading Practices of a Strategic Management Planning Framework in Retrograde and Reset Guidance. GAO-17-530R. Report to Congressional Requesters. United States Government Accountability Office. Washington, D.C.: Jun 09, 2017.* URL: <https://www.gao.gov/assets/gao-17-530r.pdf> (дата обращения 16 июля 2022).

28. *Recommendations for Executive Action. Intelligence Community: Actions Needed to Improve Planning and Oversight of the Centers for Academic Excellence Program. August 1, 2019.* URL: <https://www.gao.gov/products/gao-19-529> (дата обращения 9 июля 2022).

29. *Standards for Intelligence Education Undergraduate and Graduate Programs. International Association for Intelligence Education. October 25, 2011.* URL: [https://cdn.ymaws.com/www.iafie.org/resource/resmgr/docs/iafie\\_intelligence\\_education.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.iafie.org/resource/resmgr/docs/iafie_intelligence_education.pdf) (дата обращения 1 августа 2022).

30. *GEoint Certificate and Degree Programs.* URL: <https://ussgif.org/education/#geoint-certificates> (дата обращения 7 августа 2022).

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов

The authors declare no conflicts of interests

Received date: 19.08.2022

Revised date: 16.09.2022

Accepted date: 10.11.2022

УДК 336  
DOI: 10.57145/27128482\_2022\_11\_02\_02



©2022 Content доступен по лицензии CC BY-NC 4.0  
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## НАСЕЛЕНИЕ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

© Автор(ы) 2022

**БАЕТОВА Динар Рахметуловна**, кандидат педагогических наук, доцент кафедры  
«Экономика, бухгалтерский учет и финансовый контроль»  
*Омский государственный аграрный университет*  
644008, Россия, Омск, [dr.baetova@omgau.org](mailto:dr.baetova@omgau.org)

SPIN: 9753-6951  
AuthorID: 539301  
ResearcherID: AEW-2927-2022  
ORCID: 0000-0003-3091-2169

**Аннотация.** Цифровизация, происходящая во всех отраслях экономики и на всех уровнях менеджмента, обуславливает переход к новому интеллектуальному сельскому хозяйству. Целью данной работы является рассмотрение эффектов и перспектив для сельских территорий и населения в контексте процессов цифровизации сельского хозяйства. В связи с многоаспектностью характера исследуемой проблематики были использованы системный и институциональный подходы, которые позволяют рассматривать сельские территории как систему взаимосвязанных элементов, а порождаемые процессами цифровизации новые институты – оказывающими влияние на развитие сельских территорий и человеческого капитала. В статье представлена краткая количественная и качественная характеристика сельских территорий и сельского населения. Показаны основные направления цифровой трансформации сельского хозяйства и их влияние на жизнедеятельность сельского населения. При этом цифровизация сельского хозяйства не только способствует повышению качества жизни сельского населения, но и предъявляет к ним новые требования. В данном контексте население рассматривается как человеческий капитал, уровень развития которого должен соответствовать запросам цифрового сельского хозяйства. В его развитии заинтересованными сторонами являются собственно предприятия АПК, органы власти, образовательные учреждения и посредники, осуществляющие рекрутинговую деятельность на рынке труда.

**Ключевые слова:** сельская территория, сельское население, цифровизация, человеческий капитал, рынок труда, аграрный вуз.

## RURAL POPULATION AND DIGITALIZATION OF AGRICULTURE

© The Author(s) 2022

**BAETOVA Dinar Rakhmetulovna**, candidate of pedagogical sciences, associate professor  
of the department of “Economics, accounting and financial control”  
*Omsk State Agrarian University*  
644008, Russia, Omsk, [dr.baetova@omgau.org](mailto:dr.baetova@omgau.org)

**Abstract.** Digitalization, taking place in all sectors of the economy and at all levels of management, leads to a transition to new intellectual agriculture. The purpose of this work is to consider the effects and prospects for rural areas and the population in the context of the processes of digitalization of agriculture. In connection with the multidimensional nature of the study, systematic and institutional approaches were used that allow rural areas to be considered as a system of interconnected elements, and new institutions generated by digitalization processes that influence the development of rural areas and human capital. The article presents a brief quantitative and qualitative description of rural areas and rural population. The main directions of digital transformation of agriculture and their impact on the life of the rural population are shown. At the same time, the digitalization of agriculture not only contributes to improving the quality of life of the rural population, but also imposes new requirements on them. In this context, the population is considered as human capital, the level of development of which must correspond to the needs of digital agriculture. In its development, interested parties are the enterprises of the agro-industrial complex itself, authorities, educational institutions and intermediaries engaged in recruiting activities in the labor market.

**Keywords:** rural territory, rural population, digitalization, human capital, labor market, agricultural university.

### ВВЕДЕНИЕ

Развитие сельских территорий требует значительных финансовых ресурсов. Ориентиры по необходимости на практике перехода к новой экономической модели цифровизации АПК и к «интеллектуальному» сельскому хозяйству как ее неотъемлемому компоненту были обозначены в принятой в июне 2017 г. Национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации» [1], разработанной в контексте реализации Указа Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» от 7 мая 2018 г. № 204, и ведомственном проекте МСХ РФ «Цифровое сельское хозяйство» [2]. Цифровизация сельского хозяйства и АПК необходима для повышения эффективности и устойчивости его функционирования посредством изменения качества управления технологическими процессами, процессов принятия решений. Процессы цифровизации должны быть реализованы на всех уровнях иерархии и основываться не только на современных способах производства, но и на использовании информации о состоянии и прогнозировании возможных изменений управляемых элементов и подсистем сельскохозяйственного производства, а также экономических условий в сельском хозяйстве. Однако в

любом инновационном процессе в производстве определяющим является не столько технологии, сколько та среда, в которой эти инновации должны реализовываться. Вопросы готовности среды к преобразованиям являются определяющими: наличие инфраструктуры информационно-коммуникационных сетей, покрытие мобильной сетью, наличие подготовленных к внедрению технологических кадров, качество человеческого капитала сельских территорий, который будет формировать инновационные кадры. Решению этих вопросов должно способствовать государство в лице муниципальных и государственных органов власти. В этом случае цифровизация сельского хозяйства как процесс будет способствовать улучшению уровня жизни на сельских территориях. Объективно происходящие процессы информатизации и цифровизации сельского хозяйства и использования информационных технологий в системе аграрного производства отражены в исследованиях В. Бутырина [3], О. Кусякиной [4], В. Меденникова [5; 6], В. Федоренко [7], Л. Хоружий [8]. Но большая часть исследований акцентируется либо на производственных аспектах цифровизации сельского хозяйства, либо на вопросах управления цифровым сельским хозяйством. Часть исследований, как, например, [9], коллектив авторов рассматри-

вает изменения в образовательном процессе аграрного вуза в контексте цифровизации АПК. Вопросы развития сельских территорий рассмотрены в работах А.Н. Адуковой [10], И.Г. Ушачева [11], И.Ф. Хицкова [12] и других. Развитие сельских территорий в контексте цифровизации рассматривали Е.Г. Коваленко [13; 14], Н.В. Мурашова [14; 15]. Человеческий капитал как экономическая категория был впервые выделен А. Смитом еще в XVIII в., а широко введен в оборот в научной литературе в 1960-е гг. Г. Беккером [16] и Т. Шульцем [17]. С позиции эволюции и содержательной характеристики дефиниции «человеческий капитал» вызывает интерес работа И.А. Данилова [18]. В условиях цифровизации появляются новые факторы, оказывающие влияние на изучение человеческого капитала. Данному вопросу применительно к сельскому хозяйству и сельским территориям посвящены работы Н.М. Габдуллина [19], С.А. Дятлова [20], Т.Т. Джикаевой [21], И.Г. Кузнецовой [22], М.В. Васюковой [23], Т.А. Тетеринца [24].

#### МЕТОДОЛОГИЯ

Целью исследования является рассмотрение эффектов и перспектив для сельского населения в контексте процессов цифровизации сельского хозяйства. Излагаемый материал может быть полезен при разработке мер по демографической и кадровой политике на сельских территориях, а также для дальнейшего изучения влияния цифровизации экономики на уровень жизни сельских территорий.

Данное исследование опирается на системный подход, согласно которому сельская территория понимается как система взаимосвязанных элементов, оказывающих взаимное влияние: население, субъекты бизнеса, органы власти, ресурсы территорий и т.д. Предложения по роли органов власти в решении вопросов сельского населения как человеческого капитала в условиях цифровизации опираются на институциональный подход. При этом под институтами, в соответствии с концепцией Т. Веблен и У. Митчел, понимаются организации (государства, органы власти, фирмы) и исторически сложившиеся правила. В логике данного исследования молодое поколение сельского населения должно активно включаться в цифровизацию сельского хозяйства, поэтому был проведен анализ структуры сельского населения в разрезе возрастов. Существует ли потребность в сельском хозяйстве в кадрах с компетенциями для цифровой экономики устанавливалось посредством анкетирования и анализа наличия цифровой инфраструктуры. Далее была рассмотрена роль органов власти и образовательных учреждений в развитии человеческого капитала сельских территорий.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

Сельские территории занимают значительную часть земель РФ и играют ведущую роль в обеспечении нашей страны продовольствием и иными ресурсами. Состояние сельских территорий зачастую характеризуется низким доходом, высоким уровнем безработицы, ограниченным набором социальных услуг и, несмотря на вовлечение села в различные социальные проекты и программы, экономический и социальный уровень продолжает желать лучшего. С развитием урбанизации и желанием людей жить в городах, доля населения, проживающего в сельской местности, сильно снижается. Ежегодно наблюдается значительное сокращение людей, живущих в селах, по всему миру. Численность мирового населения на 01.01.2022 года составляет порядка 7,91 млрд человек, а в среднем прирост за год составляет около одного процента. При этом около 57 % мирового населения обитают в городах, из чего следует, что остальная часть приходится на сельские территории. Численность сельского населения неминуемо сокращается. Так, в 2012 году численность городского населения Омской области составляла 1 414,4 тыс. человек, а сельское – 560,4 тыс. человек, а уже на начало 2022 года это число сократилось: городское население – 1 372,9 тыс. человек, а

сельское – 506,6 тыс. чел. [25]

По оценке федерального органа статистики численность постоянного населения Российской Федерации на 1 января 2022 г. составила 145,6 млн человек. Большая часть населения проживает в городах: так, в 2018 году на долю городского населения приходилось 74,4 %, а в 2022 году – 74,8 %, прирост соответственно отмечен как незначительный за пять лет – 0,4 п.п. (таблица 1). Аналогичным образом варьировалась доля сельского населения: в 2018 году сельских жителей России было 25,6 %, в 2022 году – 25,2 %. Если соотнести долю сельского населения по России с Омской областью, то можно сказать, что доля сельских жителей в Омской области несколько больше – в 2017 году была 27,3 % против федерального уровня – 25,6 %, а на 01.01.2022 года – 27 % против 25,2 % на уровне страны.

Таблица 1 – Доля сельского населения России и Омской области в 2017–2021 гг., % (составлено автором по [25])

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темп роста, 2021 г. к 2017 г., %
Доля городского населения России в общей численности	74,4	74,59	74,7	74,74	74,8	100,34
Доля сельского населения России в общей численности	25,6	25,41	25,3	25,26	25,2	98,44
Доля сельского населения Омской области в общей численности	27,3	27,2	27,1	27,07	27	98,90

С точки зрения обеспечения процессов цифровизации сельского хозяйства имеет значение не общая численность сельского населения, а наличие трудоспособного населения и молодежи. Сокращение населения трудоспособного возраста за анализируемый период составило 4 % (таблица 2).

Таблица 2 – Численность и структура сельского населения Омской области по возрастным категориям (составлено автором по [25])

Возрастная категория	2017		2018		2019		2020		2021		Динамика, 2021 г. к 2017 г.	
	чел.	%	чел.	%								
моложе трудоспособного возраста	119606	22	117935	22	114995	22	112818	22	110320	22	-9286	92
трудоспособный возраст	280105	52	271943	51	274000	53	268296	52	270209	53	-9896	96
старше трудоспособного возраста	136038	25	138673	26	132787	25	134030	26	126671	25	-9967	93
Всего	535749	100	528351	100	521782	100	515144	100	506600	100	-29149	95

Отток населения трудоспособного возраста означает и уменьшение населения молодежи трудоспособного возраста вследствие переезда совместно с семьей и детьми. Это же влечет снижение рождаемости на сельских территориях. Это привело к снижению населения молодежи трудоспособного возраста на 8 %. Обратившись к данным таблицы 3 можно констатировать, что сокращение 8 % происходит по детям (от 0 до 14 лет), что объясняется последствиями эмиграции взрослого населения.

Таблица 3 – Численность и структура сельского населения Омской области по возрасту (составлено автором по [25])

Возрастная категория	2017		2018		2019		2020		2021		Динамика, 2021 г. к 2017 г.	
	чел.	%	чел.	%								
0-14	113373	27	111261	27	108596	27	106367	27	104023	27	-9350	92
15-19	26784	6	27206	7	28245	7	29173	7	29728	8	2944	111
20-24	29886	7	29303	7	28342	7	27018	7	26051	7	-3835	87
25-29	27917	7	26426	6	25930	6	26980	7	28436	7	519	102
30-34	36665	9	34925	8	32522	8	30015	8	26475	7	-10190	72
35-39	36384	9	36075	9	35616	9	34809	9	34253	9	-2331	94
40-44	35549	8	35380	9	34871	9	34812	9	34338	9	-1211	97
45-49	32856	8	32839	8	33140	8	33075	8	33323	9	467	101
50-54	37569	9	34830	8	32974	8	31764	8	30915	8	-6654	82
55-59	47382	11	45830	11	43373	11	40290	10	37307	10	-10075	79
Всего	426582	100	416093	100	405628	100	396323	100	386870	100	-39712	91

Население в возрасте 15–19 лет увеличилось на 11 %, но продолжение образования в городе (где сосредоточены учреждения СПО и ВПО) приводит к оттоку в возрасте 20–24 года на 13 %. Примечательно, что в 2017–2019 г. наблюдается отток населения в возрасте 25–29 лет, но по итогам 2020–2021 г. молодежь этого возраста

возвращается на село, что возможно связано с развитием цифровизации сельского хозяйства.

Цифровизация сельского хозяйства включает в себя следующие аспекты:

- цифровизация производства;
- цифровизация процессов реализации;
- цифровизация финансового обеспечения деятельности предприятия.

Все эти аспекты нацелены на повышение эффективности каждой операции, снижение затрат на её проведение. В производстве этому способствует цифровизированная сельхозтехника, сенсоры, беспилотные летающие аппараты (программное обеспечение 1 уровня), программные комплексы по управлению производством (программное обеспечение 2 уровня) и программы предиктивной аналитики (программное обеспечение 3 уровня). При этом управление производственными процессами автоматизировано. Производство демонстрирует относительно высокую урожайность (высокий надой) при относительно низкой себестоимости. В реализации продукции АПК цифровизация реализуется посредством электронной коммерции (онлайн-платформы В-2-В, В-2-С, С-2-С) и онлайн-площадок банковских экосистем. Цифровизация финансовой составляющей деятельности предприятий АПК включает цифровизацию источников финансирования, системы расчетов, страховых услуг, налогового администрирования и цифровизацию внутренних бизнес-процессов финансового менеджмента предприятия АПК.

При проведении бальной оценки анкетного опроса в разрезе сельскохозяйственных организаций муниципальных районов была проведена группировка сельскохозяйственных организаций по уровню технического оснащения и использования цифровых технологий. В результате 66 организаций (17 %) относятся к группе с высоким уровнем технического оснащения. В этих предприятиях используется программное обеспечение 2 уровня – Простые решения, UNIFORM-Agri, DATAFLOW II, PigChamp и другие. К группе со средним уровнем относятся 83 предприятия (21 %). В этих сельскохозяйственных организациях цифровизированы отдельные процессы и используются программные обеспечения по составлению кормосмесей СЕЛЭКС, для сельскохозяйственной техники Автограф. К группе, имеющие плохую техническую оснащенность и низкий уровень использования цифровых технологий относится 236 сельскохозяйственных предприятий (60 %). В массиве анкетного опроса были вычленены вопросы, оценивающие уровень информационно-телекоммуникационных технологий и наличия, использования цифровых технологий, по которым была проведена средневзвешенная бальная оценка. Данная оценка позволила классифицировать сельскохозяйственные организации региона по уровню цифровизации в разрезе муниципальных районов. Следует отметить, что только Омский, Любинский, Азовский муниципальные районы Омской области имеют высокий уровень цифровой инфраструктуры и использования цифровых технологий, 12 районов (37,5 %) имеют средний уровень, остальные 17 районов (53,1 %) с низким уровнем цифровизации.

Примерно половина сельскохозяйственных предприятий Омской области в 3-летнем горизонте планируют к внедрению агроскаутинг комплексных цифровых решений «умное поле», использование космической съемки и беспилотных технологий для целей растениеводства и животноводства, облачных технологий и роботизации процессов.

Цифровизация сельского хозяйства должна способствовать росту рентабельности сельского хозяйства, росту уплачиваемых субъектами бизнеса налоговых платежей, что будет увеличивать доходы бюджетов муниципальных образований сельских территорий, которые в свою очередь будут расходованы муниципальными администрациями, в том числе на развитие инфраструктур-

ры сельских территорий и финансирование социальных расходов. Также обязательными для бизнеса являются страховые взносы, часть которых формирует будущую пенсию гражданина. Повышению уровня жизни сельского населения способствует развитие инфраструктуры сельских территорий, увеличение финансирования расходов бюджета по социальным направлениям (образование, здравоохранение и т.д.), а также увеличение располагаемого дохода. Увеличению располагаемого дохода сельского населения способствует цифровизация вследствие роста заработных плат, развития цифровой инфраструктуры сельских территорий. Последнее, в свою очередь, будет способствовать развитию электронной коммерции и альтернативной занятости на сельских территориях. В результате цифровизации сельского хозяйства должна способствовать повышению уровня жизни сельского населения (рисунок 1)



Рисунок 1 – Влияние цифровизации на повышение уровня жизни сельского населения.

В условиях цифровизации сельского хозяйства появляется новый рынок труда, регулирование которого является одной из задач органов государственной власти региона и органов местного самоуправления в формировании и использовании человеческого капитала. Реализация данной задачи должна осуществляться при взаимодействии акторов развития человеческого капитала в условиях цифровизации сельского хозяйства региона при иницилирующей роли органов государственной и муниципальной власти как стороны, заинтересованной в социальном и экономическом развитии сельскохозяйственной отрасли и сельских территорий. В зависимости от группы, к которой относится муниципальный район, акцент в формировании и использовании человеческого капитала будет смещаться от формирования цифровой инфраструктуры до собственно выстраивания работы по формированию и развитию человеческого капитала (рисунок 2).

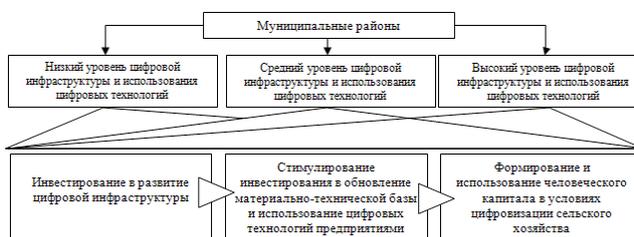


Рисунок 2 – Направления рекомендаций органов государственной и муниципальной власти по формированию и использованию человеческого капитала в условиях цифровизации сельского хозяйства

Концептуальная модель взаимодействия органов государственной и муниципальной власти по формированию и использованию человеческого капитала с предприятиями цифрового сельского хозяйства и системой формирования и подтверждения компетенций включает инструментарий государственного регулирования взаимодействия системы образования региона и сферы труда в условиях цифровизации.

При взаимодействии органов государственной (региональной) и муниципальной власти с предприятиями АПК, использующими цифровые технологии, по формированию и развитию человеческого капитала в условиях цифровизации сельского хозяйства видятся следующие направления:

- создание платформы использования кадровых ресурсов цифрового АПК (возможно на базе Центра компетенций), которая позволит аккумулировать информацию о наличии кадров и вакансий цифрового АПК на данной территории, наличии образовательных программ, осуществляющих краткосрочную подготовку и подготовку по направлениям бакалавриата и СПО для цифрового АПК;

- создание базы высокотехнологичных предприятий АПК, использующих и/или активно внедряющих цифровые технологии и организация работы с ними;

- организация плановой работы по целевому обучению для цифрового АПК.

Платформа использования кадровых ресурсов цифрового АПК позволит эффективно управлять спросом и предложением предприятий-работодателей и сферы образования региона, а также синхронизировать информационные потоки внутри региональной социально-экономической системы и устранить цифровое неравенство в структуре человеческого капитала региона. Данная платформа должна аккумулировать информацию о специалистах цифрового АПК в регионе о вакансиях и вакантах, территории их проживания, об уровне образования и уровне квалификации, о трудоустройстве, возможности осуществления трудовых функций дистанционно (удаленное рабочее место), возможности совмещения трудовой деятельности таких специалистов и проведения ими консультирования в пределах своих компетенций, о трудовой миграции. Для этого необходимо обеспечить в рамках платформы реализацию следующих механизмов: прогнозирования потребности в кадрах по перспективным и востребованным профессиям цифрового сельского хозяйства региона, практико-ориентированного образования, подготовки кадров для цифрового сельского хозяйства региона, мониторинга трудоустройства выпускников [26].

Создание базы высокотехнологичных предприятий АПК, использующих и/или активно внедряющих цифровые технологии, и организация работы с ними позволит начать выстраивать целенаправленную работу органами власти:

- по включению их в работу платформы использования кадровых ресурсов цифрового АПК;

- по изучению и обобщению опыта их деятельности с целью разработки рекомендаций для других предприятий АПК;

- по использованию их потенциала в процессе развития человеческого капитала в условиях цифровизации сельского хозяйства региона.

В данном направлении взаимодействия органов власти и предприятий цифрового сельского хозяйства ключевым фактором будет являться нахождение точек соприкосновения интересов хозяйствующих субъектов и органов власти. Однако при наличии у специалистов предприятий цифрового сельского хозяйства компетенций, мотивации, проактивности такое взаимодействие будет являться продуктивным для всех участников процесса.

Система подготовки кадров для АПК региона включает в себя механизм целевого обучения, как за счет бюджетных ассигнований, так и форму контрактного обучения. На современном этапе данный механизм работает ситуативно и не в достаточной степени отвечает потребностям региона. Планирование может осуществляться как на основе данных платформы использования кадровых ресурсов цифрового АПК о наличии вакансий, так и по заявкам предприятий цифрового АПК.

Взаимодействие органов государственной (региональной) и муниципальной власти с образовательными учреждениями может быть организовано по следующим направлениям:

нальной) и муниципальной власти с образовательными учреждениями может быть организовано по следующим направлениям:

- инициирование (совместное проведение) исследования рынка труда цифрового АПК, формирование атласа профессий цифрового АПК;

- формирование государственного (регионального) и муниципального заказа по реализации краткосрочных образовательных программ и программ переподготовки;

- организация плановой работы по целевому обучению для цифрового АПК.

Совместное проведение исследования рынка труда цифрового АПК и формирование атласа профессий цифрового АПК позволит органам власти иметь объективное представление об уровне цифровизации сельского хозяйства и его влиянии на человеческий капитал, осуществлять планирование целевого обучения в условиях цифровизации сельского хозяйства, а также принимать активное участие в совершенствовании образовательных программ по подготовке кадров для сельского хозяйства и агропромышленного комплекса.

Реализация этих направлений в региональной и муниципальной кадровой политике позволит синхронизировать и интегрировать деятельность образовательных учреждений и предприятий АПК, использующих цифровые технологии, посредством подготовки кадров для цифрового АПК, в том числе с использованием механизмов целевого и контрактного обучения и позиционирования таких предприятий как стажировочных площадок. При этом работодатель, как заказчик кадров, в условиях цифровизации сельского хозяйства будет принимать активное участие в формировании человеческого капитала еще со школьной скамьи с использованием механизма целевого обучения, в том числе при отсутствии бюджетных КЦП по направлению подготовки контрактного обучения. Участие передовых в условиях цифровизации предприятий АПК в работе платформы использования кадровых ресурсов цифрового АПК, региональных исследованиях рынка труда цифрового АПК позволит:

- более осознанно и мотивированно направлять сотрудников на программы переподготовки и повышения квалификации как за счет грантовой поддержки (при наличии государственного/муниципального заказа на реализацию образовательных программ) так и на основе контрактного обучения;

- повысит заинтересованность работодателя выступить как обучающая, стажировочная площадка, как в ходе производственных практик, так и создавая свои стажировочные программы.

Система формирования и подтверждения компетенций включает не только образовательные учреждения подготовки кадров для АПК, но и Национальная система квалификаций (НСК).

Принимая во внимание особенности поколения Z, Национальная система квалификаций может являться возможностью, которая позволит временно решить вопросы кадрового обеспечения цифрового сельского хозяйства. НСК через центры оценки квалификации и экзаменационные центры позволяет подтверждать наличие компетенций для реализации трудовых функций в соответствии с профессиональными стандартами. Данный механизм является альтернативой традиционной системе образования и позволяет подтверждать компетенции, сформированные в процессе самообразования. Однако в этом направлении имеются объективные сложности: в перечне кода ПС 13 «Сельское хозяйство» на данный момент не разработаны профессиональные стандарты по тем профессиям и должностям, которые возникают в условиях цифровизации сельского хозяйства (что обуславливает актуальность проведения исследования рынка труда цифрового АПК) [27].

#### ВЫВОДЫ

Таким образом, необходимо констатировать отток населения сельских территорий, что не только снижает

долю трудоспособной части сельского населения, но и уменьшение детей и молодежи на селе. Цифровизация сельского хозяйства может стать драйвером возврата молодежи на село. На территории Омской области функционирует 385 сельскохозяйственных организаций и малых форм хозяйствований. Среди них часть предприятий активно используют цифровые технологии, но часто это зависит от уровня инфраструктуры в муниципальном районе. Цифровизация сельского хозяйства имеет и сопутствующие эффекты для сельских территорий: развитие инфраструктуры, развитие альтернативных форм занятости, повышение уровня дохода сельского населения, увеличение налоговых поступлений в местные бюджеты, развитие сельского населения как человеческого капитала. При наличии востребованности новых кадров с цифровыми компетенциями в сфере сельского хозяйства необходимо осознанно подходить к рассмотрению сельского населения как человеческого капитала. В условиях цифровизации сельского хозяйства органам государственной и муниципальной власти необходимо выстроить взаимодействие по направлениям деятельности с предприятиями цифрового АПК и образовательными учреждениями региона, что позволит синхронизировать и интегрировать деятельность образовательных учреждений и предприятий АПК, использующих цифровые технологии, синергетическим эффектом которого станет формирование, развитие и использование человеческого капитала для цифрового сельского хозяйства.

В развитии выделенных эффектов должны быть заинтересованы все общественные институты: органы местного самоуправления, государственные власти, субъекты бизнеса, учреждения образования и само население. Разработка данной проблематики как, например, изучение механизмов и разработка практических рекомендаций для всех стейкхолдеров, несомненно, будут актуальными и востребованными.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президентом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 N 7) [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79i5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (дата обращения: 31.07.2022).
2. Ведомственный проект «Цифровое сельское хозяйство»: официальное издание. – М.: ФГБНУ «Росинформагротех», 2019. – 48 с.
3. Бутырин, В. В. Совершенствование системы управления агробизнесом в условиях цифровой трансформации сельского хозяйства / В. В. Бутырин, Ю. А. Бутырина, А. Ю. Усанов // Доклады ТСХА : Международная научная конференция, посвященная 175-летию К.А. Тимирязева, Москва, 06–08 декабря 2018 года. Том Выпуск 291, Часть IV. – Москва: Российский государственный аграрный университет – МСХА им. К.А. Тимирязева, 2019. – С. 7-10. – EDN UGXEPF.
4. Кусакина, О. Н. Цифровая трансформация сельского хозяйства и проблемы формирования человеческого капитала / О. Н. Кусакина, Н. В. Банникова // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2019. – № 12. – С. 71-73. – DOI 10.31442/0235-2494-2019-0-12-71-73. – EDN CTXWQQ.
5. Меденников, В. И. Цифровые технологии для национальной платформы «цифровое сельское хозяйство» / В. И. Меденников // Хроноэкономика. – 2020. – № 5(26). – С. 12-17. – EDN QJAWRR.
6. Системный взгляд на цифровую трансформацию АПК / В. И. Меденников, И. М. Кузнецов, М. В. Макеев, М. И. Горбачев // Управление рисками в АПК. – 2020. – № 2(36). – С. 34-43. – DOI 10.53988/24136573-2020-02-05. – EDN HXXYHT.
7. Федоренко, В. Ф. Тенденции цифровизации и интеллектуализации сельского хозяйства / В. Ф. Федоренко // Инновации в сельском хозяйстве. – 2019. – № 1(30). – С. 231-241. – EDN IKJJHN.
8. Хоружий, Л. И. Цифровые двойники в межорганизационной системе управленческого учета агроформирований / Л. И. Хоружий, Ю. Н. Катков, А. А. Романова // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2021. – № 7. – С. 6-14. – DOI 10.33920/sel-11-2107-01. – EDN IKPYYZ.
9. Архипова, А. И. Цифровые технологии подготовки к обучению в аграрном вузе / А. И. Архипова, С. П. Грушевский, Е. В. Луценко // Труды Кубанского государственного аграрного университета. – 2022. – № 95. – С. 25-31. – DOI 10.21515/1999-1703-95-25-31. – EDN QWNJTO.
10. Кадровая база села: механизмы развития и эффективного использования / Р. Х. Адуков, А. Н. Адукова, Р. В. Захаров [и др.]. – Москва : Российская академия кадрового обеспечения агропромышленного комплекса, 2020. – 170 с. – ISBN 978-5-93098-093-6. – EDN KONBJW.
11. Ушаев, И. Г. Сельские территории: новая парадигма социально-экономического развития. Часть 1 / И. Г. Ушаев // Стандарты и

качество. – 2021. – № 7. – С. 72-77. – DOI 10.35400/0038-9692-2021-7-72-77. – EDN NLYWKY.

12. Хицков, И. Ф. Взаимодействие труда, предпринимательства и власти как фактор устойчивого развития сельской территории и человеческого потенциала / И. Ф. Хицков, В. Е. Петропавловский, Г. И. Чозут // АПК: экономика, управление. – 2019. – № 4. – С. 74-87. – DOI 10.33305/194-74. – EDN SBSYEE.

13. Коваленко, Е. Г. Проблемы инвестирования в развитие инфраструктуры сельских территорий региона / Е. Г. Коваленко, А. А. Князькина // Экономика и менеджмент в условиях цифровых перемен. – 2019. – № 1(4). – С. 62-67. – EDN RORDHV.

14. Коваленко, Е. Г. Цифровизация и информатизация как факторы устойчивого развития территорий / Е. Г. Коваленко, Н. В. Мурашова // Вестник НГИЭИ. – 2020. – № 10(113). – С. 119-128. – DOI 10.24411/2227-9407-2020-10100. – EDN DNPLWN.

15. Мурашова, Н. В. Концепция цифровой трансформации сельских территорий / Н. В. Мурашова, Е. Г. Коваленко // Экономика сельского хозяйства России. – 2022. – № 1. – С. 99-103. – DOI 10.32651/221-99. – EDN JIUSFW.

16. Becker G. Human capital. A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. N.Y., Columbia University Press, 1964.

17. Schultz T. Investment in human capital: The role of education and of research. N.Y., TheFree Press, 1971. 272 p.

18. Данилов, И. А. Эволюция содержания и сущности понятия «человеческий капитал» в России и за рубежом / И. А. Данилов, М. А. Фирсова // Общество. – 2019. – № 1(12). – С. 29-34. – EDN RJCZDG.

19. Габдуллин, Н. М. Эффективное использование человеческого капитала в условиях цифровизации Российской экономики / Н. М. Габдуллин, И. А. Киришин // Журнал экономической теории. – 2019. – Т. 16. – № 2. – С. 225-233. – DOI 10.31063/2073-6517/2019.16-2.5. – EDN KEPESK. О.Б. Главатских, И.А. Данилов, И.И. Дзямулич,

20. Дятлов, С. А. Особенности трансформации системы воспроизводства человеческого капитала в цифровой экономике / С. А. Дятлов, А. Ю. Ханунова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2019. – № 2(116). – С. 14-17. – EDN IZEWJQ.

21. Джикаева, Т. Т. Потенциальные и реальные риски цифровизации для будущего человеческого капитала / Т. Т. Джикаева // Цифровизация общества: состояние, проблемы, перспективы : Материалы VIII ежегодной всероссийской научно-практической конференции, Москва, 03 июня 2021 года. – Москва: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2021. – С. 106-112. – EDN NJPPBF.

22. Кузнецова, И. Г. Траектория развития человеческого капитала в условиях цифровизации сельского хозяйства / И. Г. Кузнецова // Профессиональное образование в современном мире. – 2021. – Т. 11. – № 1. – С. 55-65. – DOI 10.20913/2618-7515-2021-1-15. – EDN YUXZTR.

23. Васюкова, М. В. Человеческий капитал в условиях цифровизации экономики и АПК / М. В. Васюкова, Н. Д. Скосырева, А. В. Зинич // Финансовая экономика. – 2022. – № 2. – С. 103-106. – EDN RQYTUF.

24. Тетеринцев, Т. А. Управление человеческим капиталом в условиях цифровизации сельского хозяйства / Т. А. Тетеринцев // Экологическое состояние природной среды и научно-практические аспекты современных агротехнологий : материалы III международной научно-практической конференции, Рязань, 18 апреля 2019 года. – Рязань: ИП Жуков В.Ю., 2019. – С. 468-471. – EDN TFQDRF.

25. Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 20.09.2022). Текст: электронный.

26. Запольский, А. Д. Развитие человеческого капитала региона в условиях цифровизации экономики : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / А. Д. Запольский. – Курск, 2019. – 162 с. – EDN LDGRNP.

27. Профессиональные стандарты. Сельское хозяйство. – Москва. – URL: <https://fgosvo.ru/docs/index/2/13> (дата обращения: 20.09.2022). Текст: электронный.

Received date: 06.10.2022

Revised date: 28.10.2022

Accepted date: 10.11.2022

УДК 336.71

DOI: 10.57145/27128482\_2022\_11\_02\_03



©2022 Контент доступен по лицензии CC BY-NC 4.0  
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

## О ПОВЫШЕНИИ СОЦИАЛЬНОЙ РОЛИ БАНКОВ

© Автор(ы) 2022

**БУЛЫЧЕВА Елена Владимировна**, преподаватель кафедры «Банковского дела и страхования»

*Оренбургский государственный университет  
460018, Россия, Оренбург, helleno4ka@mail.ru*

SPIN: 5169-9316

AuthorID: 1047536

**Аннотация.** На каждом этапе экономического развития направления банковской деятельности и роль банков меняются. Переход к социально-ориентированной экономике, к разработке и реализации различных социальных программ обуславливает необходимость создания специальных институтов, которые будут заниматься сопровождением социальных проектов в контексте мобилизации различных источников финансирования социальных проектов и их целевого использования. Изучение мнений отечественных и зарубежных авторов, а также обобщение опыта банковской деятельности показывает необходимость развития и модернизации социальной роли современного банка. Для того чтобы эта роль успешно развивалась следует создать определенные условия и стимулы. Целью данной статьи является определение полноценности выполнения банками социальной роли и предложение модели функционирования банков для усиления социальной ориентации банков. В статье проведен анализ различных мнений по поводу реализации социальной роли банков. Дана оценка основных показателей, определяющих возможности российских банков выполнять социальную роль. Для этого в статье исследовались основные показатели деятельности банковского сектора, динамика количества банков и их рассредоточение по территории России, состояние доходов населения. Внедрение предложенных мер в деятельность банков будет способствовать повышению их социальной роли, чем и обуславливается научная и практическая значимость проведенного исследования.

**Ключевые слова:** банки, современное банковское дело, социальный банкинг, социальная роль банка, банковский сектор, городские банки, деятельность банка, цифровая экономика, социальное обеспечение.

## ON INCREASING THE SOCIAL ROLE OF BANKS

© The Author(s) 2022

**BULYCHEVA Elena Vladimirovna**, Lecturer of the Department of Banking and Insurance

*Orenburg State University  
460018, Russia, Orenburg, helleno4ka@mail.ru*

**Abstract.** At each stage of economic development, the direction of banking activities and the role of banks change. The transition to a socially oriented economy, to the development and implementation of various social programs, necessitates the creation of special institutions that will support social projects in the context of mobilizing various sources of financing for social projects and their intended use. The study of the opinions of domestic and foreign authors, as well as the generalization of banking experience shows the need for development and modernization of the social role of a modern bank. In order for this role to develop successfully, certain conditions and incentives should be created. The purpose of this article is to determine the usefulness of the implementation of the social role of banks and the proposal of a model of the functioning of banks to strengthen the social orientation of banks. The article analyzes different opinions on the implementation of the social role of banks. An assessment of the factors that determine the ability of Russian banks to perform a social function is given. To do this, the article studied the main indicators of the banking sector, the dynamics of the number of banks and their dispersal across the territory of Russia, the state of income of the population. The introduction of the proposed measures in the activities of banks will enhance their social role, which determines the scientific and practical significance of the study.

**Keywords:** Banks, modern banking, social banking, social role of a bank, banking sector, functions of a modern bank, city banks, bank activity, digital economy, social security.

### ВВЕДЕНИЕ

Банки, являясь посредником между реальным и финансовым сектором экономики, осуществляя тесное взаимодействие с другими институтами финансового посредничества, должны обеспечивать и поддерживать благоприятную экономическую среду на рынке денег и капитала, содействовать развитию социально-ориентированной экономики. Наряду с решением задачи обеспечения доходности банковского бизнеса, современные банки призваны выполнять социальную роль из-за нарастания в современной экономике социальных проблем, разработки и реализации растущего числа социальных программ. Хотя банковский сектор экономики за последние годы активизировал свое участие в реализации социальных проектов, однако потенциальные возможности российских банков по выполнению социальной роли используются не в полной мере. Анализ выполнения банками социальной роли поможет выявить недостатки функционирования банковского сектора и скорректировать деятельность банков для более эффективного выполнения социальной роли банками, что и представляет практическую значимость статьи.

В данной статье подробнее рассмотрим, какая же социальная роль отводится банкам на данном этапе и как эффективно банки ее выполняют.

В развитии банковского дела наблюдается трансформация различных направлений деятельности. И на каждом этапе формирования многоотраслевого бизнеса

банки осуществляли роль, которую им диктовала соответствующая ступень развития экономики.

Как справедливо отмечают многие авторы в конце прошлого века в экономическом развитии многих стран возросло влияние социальных факторов. Усилилась роль государственной системы социального страхования и социального обеспечения. Все это обусловило необходимость разработки теоретических основ создания социально-ориентированного банка. Решением этой проблемы стали активно заниматься отечественные и зарубежные ученые-экономисты [1].

В.Е. Косарев и О.У. Авис определяли социальный банкинг как деятельность, специально поставленную в рамки определенных критериями, положительно воспринимаемые в обществе. Они видели роль социального банка в их помощи в развитии общества и улучшения качества жизни [2].

Значимость социальной роли банков отмечают А.В. Тютюнник и А.В. Турбанов, показывая, что, «являясь коммерческими структурами, банкам необходимо стараться найти баланс между интересами и социальной ответственностью» [3].

По мнению Г.А. Меньшиковой, социальная роль банков проявляется в организации процессов сбережения и безопасного обращения денег населения [4].

Исследованием вопросов социального банкинга и социальной роли банков в широком и узком смысле занимались российские экономисты: Е.В.

Метелева, Л.В. Крылова, Д.М. Ковалева, В.В. Высоков, Т.С. Тепкеева. В широком смысле социальная роль банков связывается с хранением сбережений и выдачей кредитов населению, а в узком – она проявляется в удовлетворении социальных потребностей населения, в проведении социальной политики государства [5].

Если обратиться к зарубежной литературе, то в ней тоже существует множество исследований социального банка.

Так, к примеру, американский социолог Р. Мертон обращает внимание на положительное влияние на стабильность социальной системы защитной, регулятивно-поведенческой функции и функции социального лифта [6].

В Грузии из 15 крупнейших банков 12 выполняют миссию социально-ответственного бизнеса, чтобы повышать доверие общества к банковскому сектору. Также нужно отметить, то правительство Грузии активно содействует развитию социальной ответственности [22].

Сильвия Павони считает, что влияние государства на деятельность банка является спорным вопросом, однако поддержка государства банковскому сектору необходима во время кризиса [23].

Шекар Свами считает недопустимым вмешательство в деятельность банковского сектора. А выполнение социальной роли банками он считает достаточно затратным и поэтому экономистам следует учитывать все издержки при поддержании социального проекта [24].

Хоссам Мунир в своих исследованиях пришел к выводу, что банки, которые раньше всех перешли к социально-ориентированной концепции, лучше других преодолевали последствия кризисов, а так же они смогли завоевать последнее доверие населения [25].

По мнению К.Ч. Чакрабарты социально-ориентированные банки могут стать достаточно устойчивой моделью, которая поможет финансовой системе решить ряд проблем. Развитие социальных банков можно стимулировать посредством законодательных и нормативных требований.

Х. Парк, проведя исследование социального банкинга, пришел к выводу, что политики и регулирующие органы развитых стран все больше осознают необходимость перехода к социально-ориентированному банкингу для достижения климатических целей и задач [26].

Во время кризиса, по мнению профессора Калифорнии Р. Бенедиктера, банки, выполнявшие социальную роль, оказались в более выигрышном положении и даже смогли увеличить свои активы [7].

Профессор Гамбургского университета Удо Рифнер определял роль социального банкинга в улучшении благосостояния населения [8].

Следует заметить, что выполнение социальной роли банками невозможно без соблюдения принципов ответственности (прибыль-люди-планета) при предоставлении кредитов [9].

#### МЕТОДОЛОГИЯ

Определение полноценности выполнения банками социальной роли и предложение модели функционирования банков для усиления социальной ориентации банков является целью исследования.

В данной статье подробнее рассмотрим, какая же социальная роль отводится банкам на данном этапе и как эффективно банки ее выполняют.

Использование при написании статьи общенаучных, количественных, сравнительных и факторных методов исследования позволило выявить причины, сдерживающие выполнение социальной роли российскими банками, и обосновать меры по ее дальнейшему развитию.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

Для работы социальной сферы требуются сбережения, привлекаемые банками, которые трансформируются в другие формы ресурсов при правильном устройстве рынка банковских услуг. Банки, выполняя функции посредника, выводят средства из отраслей экономики, где

временно в них не нуждаются, или средства могут быть не рационально использованы из-за их небольшого количества, а потому адресуют в те сферы, где в них нуждаются и где они будут рационально использованы [10].

Социальная деятельность банков должна быть направлена не только на удовлетворение гедонистических наклонностей, но и на достижение положительного социального эффекта [11]. Предоставляя ресурсы разным отраслям и фирмам, банки, с одной стороны, могут способствовать экономическому прогрессу и социальной стабилизации государства, содействуя появлению новых рабочих мест, снижению безработицы, повышению доходов бюджетов, расширению потенциала государства в осуществлении социальной политики. С другой стороны, они могут стать источником кризисных ситуаций, экономического упадка и, в конечном счете, привести к социальной неопределенности [12].

Банки, функционирующие на данный момент, распределив рынок корпоративных клиентов, стали уделять больше внимания рынку частных клиентов, или домохозяйств. Данный рынок, являясь одним из наиболее прибыльных и перспективных, все же имеет внутренние проблемы:

1. Существенное различие в доходах и невысокий уровень доходов большей части населения [13]. Статистические данные показывают, что в 2019 г. социальное расслоение в России было на уровне 2018 г. Коэффициент Джини также на уровне 0,413, а децильный коэффициент фондов (отражает эквивалентность части дохода, получаемый 10-ю % наиболее состоятельной части общества, к 10-ти % наименее состоятельного общества) – 15,6 раза. Тем не менее, ранжирование граждан по размеру дохода в последние годы изменилось. Например, если в 2018 г. доля граждан с ежемесячным доходом свыше 27 тыс. руб. составляла 45,5 %, то в 2019 г. по ориентировочным данным Росстата показатель достиг уровня 48,6 %. Помимо этого, если в 2018 г. доход свыше 60 тыс. руб. был только у 12,4 % граждан, то в 2020 г. показатель достиг значения 14,2 % (рисунок 1).

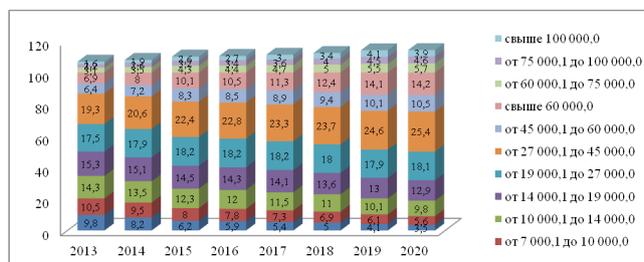


Рисунок 1 – Распределение доходов населения в 2013–2022 гг., в % (составлено автором на основе данных аналитического центра при правительстве РФ)

Так, из приведенных данных видим, что основная доля населения России с невысокими доходами. Что подтверждает выделенную проблему.

2. Недостаточность ресурсов у российских банков, тормозящая расширение дистрибьюторской сети для компенсации операционных расходов и уменьшения процентов [14].

Для подтверждения выше сказанного приведем статистические данные по банковскому сектору (таблицы 1, 2).

Таблица 1 – Темпы прироста показателей банковского сектора (% за год)

	2016	2017	2018	2019	2020
Активы	-3,5	6,4	10,4	2,7	8,05
Капитал	4,2	0,1	9,3	5,3	5,28
Кредиты, предоставленные нефинансовым организациям	-9,5	0,2	10,5	1,2	14,75
Кредиты, предоставленные физическим лицам	1,1	12,7	22,4	18,5	13,96
Вклады физических лиц	4,2	7,4	9,5	7,3	9,70
Депозиты и средства на счетах нефинансовых и финансовых организаций (кроме кредитных организаций)	-10,1	2,1	12,7	0,5	19,60

Таблица 2 – Количественные характеристики банков России (единиц)

Показатель	1.01.18	1.01.19	1.10.19	1.11.19	1.12.19	1.12.20
Зарегистрировано банков	923	881	846	843	838	733
Действующие банки - всего	561	484	434	434	444	411
из них:						
Банки	517	440	414	414	405	371
- с универсальной лицензией	-	291	273	273	268	249
- с базовой лицензией	-	149	141	141	137	122
Небанковские кредитные организации	44	44	40	40	39	40
Банки, лицензии у которых отозваны (аннулированы) с начала года	54	67	22	22	29	20
Банки, реорганизованные с начала года	9	10	9	9	12	12

Из представленных данных видим, что капитализация банков в последнее время имеет низкую динамику, и что в последнее время количество кредитных организаций снижается. Что подтверждает выделенную проблему.

3. Концентрация банковских активов на определенной территории, которая из-за неразвитости банковской инфраструктуры не дает возможности предоставлять услуги гражданам, находящимся на других территориях [15].

Рассмотрим наглядно размещение действующих кредитных организаций по федеральным округам (таблица 3).

Таблица 3 – Размещение действующих банков по федеральным округам

	1.01.18		1.01.19		1.12.19		1.12.20	
	количество КО, единицы	в % к итогу	количество КО, единицы	в % к итогу	количество КО, единицы	в % к итогу	количество КО, единицы	в % к итогу
Центральный федеральный округ	319	56,9	272	56,2	254	57,2	231	56,20
в том числе г. Москва и Московская область	284	50,6	245	50,6	232	52,3	213	51,82
Северо-Западный федеральный округ	43	7,7	41	8,5	38	8,6	36	8,76
Южный федеральный округ	35	6,2	25	5,2	24	5,4	22	5,35
Северо-Кавказский федеральный округ	17	3,0	12	2,5	10	2,3	8	1,95
Приволжский федеральный округ	71	12,7	67	13,8	57	12,8	55	13,38
Уральский федеральный округ	26	4,6	23	4,8	23	5,2	23	5,60
Сибирский федеральный округ	32	5,7	28	5,8	23	5,2	21	5,11
Дальневосточный федеральный округ	18	3,2	16	3,3	15	3,4	15	3,65
Российская Федерация	561	100	484	100	444	100	411	100

Из данных таблицы видим, что больше половины всех банков сосредоточены в Центральном федеральном округе, а точнее в Москве и Московской области. Очень маленькое число банков находится в Дальневосточном федеральном округе. Наглядно видно неравномерное распределение банков по всей территории России, что затрудняет банковское обслуживание в отдаленных регионах России.

Рассмотрим распределение капиталов банков по федеральным округам (рисунок 2).

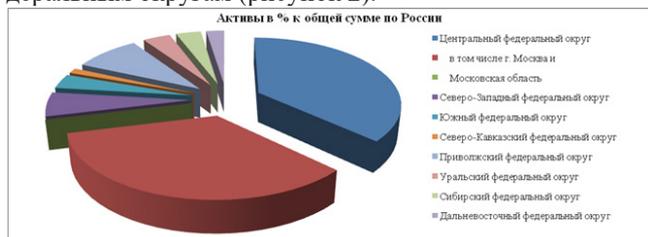


Рисунок 2 – Распределение активов банков по федеральным округам (составлено автором на основании данных ЦБ РФ)

Данные рисунка 2 подтверждают неравномерность распределения капиталов банков по федеральным округам и доказывают правомерность предложенной проблемы.

4. Недостатки государственного регулирования банковской системы, тормозящее развитие справедливой

конкуренции в этой сфере. Это подтверждается повторяющимися кризисами и проблематичностью выхода банковского сектора из кризисных периодов [16].

5. Неполнота необходимой нормативно-правовой базы. Имеющиеся законодательные акты охватывают не все нюансы социальной деятельности банковского сектора, так же имеются нормативные акты, которые в связи со стремительным развитием цифровизации теряют свою актуальность [17].

Большинство банков на данный момент для увеличения клиентской базы придерживаются высоких этических стандартов, таких как: справедливость, прозрачность, уважение, сотрудничество, свобода и доверие. Приверженность данным принципам улучшает репутацию банка как внутри, так и за его пределами, а следовательно, способствует увеличению прибыли, главным образом в долгосрочной перспективе [18].

Таким образом, видим, что банковский сектор имеет потенциальные возможности повышения роли в социальной жизни общества при создании определенных условий. Активная деятельность банков в данном направлении сможет продуктивно устранить такие социальные проблемы, как:

1) расширение платежеспособного спроса граждан посредством развития системы потребительского кредитования;

2) сокращение безработицы через эффективное кредитование малого и среднего бизнеса и микрофинансирование;

3) эффективное администрирование пенсионными накоплениями;

4) повышение финансовой грамотности граждан, что позволит развивать сделки по доверительному управлению их средствами;

5) создание общедоступного рынка ипотечного кредитования [19].

Таким образом, для решения представленных проблем нами предлагается модель банковской деятельности, которая будет способна решить выше представленные проблемы, что и представляет научную новизну статьи. Предлагаемая нами модель должна обладать следующими качествами:

1) капитал социально-ориентированного банка должен формироваться преимущественно за счет средств государственного или местного бюджета, а так же путем привлечения средств как юридических, так и физических лиц;

2) сети банков должны равномерно распределяться по всей территории России, чтобы населению каждого региона были доступны финансовые услуги;

3) социально-ориентированный банк должен осуществлять свою деятельность учитывая интересы общества, экологии и не забывать о необходимом уровне прибыли;

4) деятельность социально-ориентированного банка должна быть прозрачной и открытой.

Принимать участие в социальной жизни граждан банки могут как в прямой, так и косвенной форме [20]. Прямое участие банков может осуществляться через реализацию разнообразных региональных программ, национальных проектов и собственных благотворительных инициатив. Косвенное влияние банков на социальную жизнь граждан может проявляться при выполнении повседневных транзакций с домохозяйствами, а именно при реализации потребительских кредитов домохозяйствам и производственных кредитов (микрофинансирование, кредитование малого и среднего бизнеса) [21].

## ВЫВОДЫ

Нынешнее положение экономики усиливает значимость социальной роли банков. На всех этапах развития российской экономики социальная роль банков была разной, под влиянием внешних и внутренних факторов. В современных условиях роста неопределенности, перехода к цифровой экономике социальный потенци-

ал банковской деятельности требует нового витка развития. Повышение социальной роли банков должно обусловить появление на российском рынке новых социально-ориентированных бизнес-моделей, нацеленных на достижение положительного социального эффекта, за счет персонализации отношений с клиентом, активного использования информации из социального медиа.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Канаева А.В., Канаева О.А. Исторические корни устойчивого банкинга // *Финансы и кредит*. 2015. № 6. С. 16-26
2. Косарев В.Е., Авис О.У. О социальном банкинге религиозного типа // *Банковское дело*. 2020. № 5. С. 10-15
3. Турбанов А.В., Тютюник А.В. *Банковское дело: Операции, технологии, управление*. – Альпина Паблшер, Москва, 2010. 682 с.
4. Ковалева Д.М. Социальный банкинг как перспективная модель деятельности коммерческих банков // *Социально-экономическое партнерство: новые модели взаимодействия в условиях изменяющегося мира: материалы VII Международной межвузовской научно-практической конференции. (Санкт-Петербург, 22-23 апреля 2019 г.) – Санкт-Петербург, 2019. С. 139-143*
5. Тенкеева Т.С. Эволюция социального банкинга в мире и России // *Финансы: теория и практика*. 2017. № 21(5). С. 100-105
6. Батаева Б.С. Исламские банки сквозь призму развития этических финансов и банков // *Проблемы современной экономики*. 2013. № 1. С. 270-273
7. Benedikter R. *Social banking and social finance: answers to the economic crisis*. Springer, 2014. 146 p.
8. Reijner U., Ford J. *Banking for people: social banking and new poverty consumer debts and unemployment in Europe-national reports*. Walter de Gruyter, 1992. 104 p.
9. Joshi D. *Social banking: promise, performance and potential*. Foundation books, 2006. 200 p.
10. Крылова Л.В. Экономические и социальные функции банков // *Труд и социальные отношения*. 2015. № 6. С. 34-46
11. Weber O., Remer S. *Social banks and the future of sustainable finance*. Routledge, 2011. 327 p.
12. Лаврушин О.И. Новые модели банковской деятельности в современной экономике: монография. - М.: КНОРУС, 2015. 168 с.
13. Метелева Е.В. Воздействие на социально-экономическое поведение домохозяйств через взаимодействие с банковским сектором // *Экономические науки*. 2010. № 3(64). С. 86-89
14. Лаврушин О.И., Жданова Д.М. О социально ориентированной деятельности банков // *Банковское право*. 2016. № 5. С. 38-46
15. Высоков В.В. ESG-банкинг: made in Russia: научно-практическое пособие. – Ростов-на-Дону: издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2020. 44с.
16. Серебрянникова А.И., Микрюков А.В., Куваева Ю.В. К вопросу о сущности социализации деятельности банка // *Наука и бизнес: пути развития*. 2017. № 4(70). С. 52–55.
17. Чичуленков Д.А. Особенности деловой практики этических банков и перспективы ее реализации в России // *Банковское дело*. 2016. № 8. С. 26–38.
18. Косарев В.Е., Авис О.У. Социальный банкинг – современные формы // *Банковское дело*. 2020. № 4. С. 16-22
19. Авис О.У. Зарубежный опыт банковского финансирования устойчивого эколого-экономического развития и перспективы его использования в России // *Экономика. Налоги. Право*. 2019. Т.2. № 5. С. 121-131
20. Чичуленков Д.А. Социально- ориентированное банковское дело: история и современность // *Банковское дело*. 2017. № 4. С. 34-41
21. Абрамова М.А., Мамута М.В. Shadow banking: факторы распространения, возможности регулирования // *Вестник Финансового университета*. 2014. № 5 (83). С. 57–67.
22. Kharitonashvili, T. Social responsibility of the banking business: challenges and prospects/ T. Kharitonashvili // *European science review*, 2022. - № 3-4. – P. 55-60
23. Pavoni, S. Why banks' social role must be clearly defined/ S. Pavoni // *The Banker*, 2021. – [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.thebanker.com/Sustainability/Why-banks-social-role-must-be-clearly-defined> - 25.05.2022
24. Swamy, S. Banks should primarily serve a social purpose/ S. Swamy // *BusinessLine*, 2020. - № 12. – [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.thehindubusinessline.com/opinion/banks-should-primarily-serve-a-social-purpose/article33086246.ece> - 15.06.2022
25. Mounir, H. Social responsibility of banks: sustainable, constructive and connecting: Pundits / H. Mounir // *Daily News*, 2022. - [Electronic resource]. - Access mode: <https://dailynewsegyp.com/2022/02/05/social-responsibility-of-banks-sustainable-constructive-and-connecting-pundits/> - 21.06.2022
26. Chakrabarty, K. C. Social banking and finance – opportunities in inclusion / K. C. Chakrabarty // *Session keynote address by Dr K C Chakrabarty, Deputy Governor of the Reserve Bank of India, at the 2nd FT-YES Bank International Banking Summit, Mumbai, 2012.* - [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.bis.org/review/r121019d.pdf> - 10.05.2022
27. Park, H. Transition towards green banking: role of financial regulators and financial institutions / H. Park // *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 2020. - № 5:5. - [Electronic resource]. - Access mode: <https://ajssr.springeropen.com/track/>

pdf/10.1186/s41180-020-00034-3.pdf - 06.06.2020

Received date: 30.07.2022

Revised date: 28.10.2022

Accepted date: 10.11.2022

УДК 338.2

DOI: 10.57145/27128482\_2022\_11\_02\_04



©2022 Контент доступен по лицензии CC BY-NC 4.0  
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМАМИ: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ТРИЗ

© Автор(ы) 2022

**ВАСЮКОВ Олег Николаевич**, доцент Департамента прикладной экономики  
(Школа экономики и менеджмента)

*Дальневосточный федеральный университет  
690922, Россия, Владивосток, vasiukov.on@dvfu.ru*

SPIN: 6331-9100

AuthorID: 850138

ORCID: 0000-0001-6219-1103

**МАСЮК Наталья Николаевна**, доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры экономики и управления

*Владивостокский государственный университет  
690014, Россия, Владивосток, masyukn@gmail.com*

SPIN: 7724-6994

AuthorID: 379603

ResearcherID: E-3887-2016

ORCID: 0000-0001-8055-8597

**ВАСЮКОВА Людмила Константиновна**, кандидат экономических наук, доцент,  
доцент Департамента финансов Школы Экономики и Менеджмента

*Дальневосточный федеральный университет  
690922, Россия, Владивосток, vasyukova.lk@dvfu.ru*

SPIN: 7062-0450

AuthorID: 594340

ResearcherID: E-3877-2016

ORCID: 0000-0003-0934-8399

**БУШУЕВА Марина Александровна**, кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры экономики

*Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, филиал в Иваново  
153004, Россия, Иваново, bush.mar@yandex.ru*

SPIN: 8216-0035

AuthorID: 331006

ResearcherID: E-4006-2016

ORCID: 0000-0002-2512-4769

**Аннотация.** В век ускорения научно-технического прогресса успех деятельности коммерческого предприятия определяется не только имеющейся на предприятии ресурсной (производственной, технологической, трудовой, интеллектуальной, информационной и т.д.) базой, но и способностью быстро адаптироваться к изменяющимся условиям ведения бизнеса, при этом преодолевая различного рода противоречия как в технических, так и в административно-управленческих и организационных бизнес-экосистемах. В статье рассматриваются законы развития технических систем Альтшуллера в контексте применимости их к решению административно-управленческих задач в современных бизнес-экосистемах. Особое внимание уделено теории решения изобретательских задач (ТРИЗ). Убедительно доказано, что бизнес-экосистемы развиваются по схожим законам с техническими системами. На основании исследования и анализа законов технических систем, систематизированных Альтшуллером, установлено, что в процессе формирования бизнес-экосистемы «поглощают» технические системы либо очень сильно с ними пересекаются. Авторами проведен сравнительный анализ некоторых законов технических систем и возможности их использования в ТРИЗ и в бизнес-экосистемах.

**Ключевые слова:** теория решения изобретательских задач, ТРИЗ, законы развития технических систем, противоречия, теория систем, бизнес-экосистема, Альтшуллер.

## STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS ECOSYSTEMS: USING TRIZ TOOLS

© Author(s) 2022

**VASYUKOV Oleg Nikolaevich**, Associate Professor, Department of Applied Economics  
(School of Economics and Management)

*Far Eastern Federal University  
690922, Russia, Vladivostok, vasiukov.on@dvfu.ru*

**MASYUK Natalya Nikolaevna**, Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Economics and Management

*Vladivostok State University  
690014, Russia, Vladivostok, masyukn@gmail.com*

**VASYUKOVA Lyudmila Konstantinovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor, Department of Finance, School of Economics and Management

*Far Eastern Federal University  
690922, Russia, Vladivostok, vasyukova.lk@dvfu.ru*

**BUSHUEVA Marina Aleksandrovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

*Associate Professor, Department of Economics  
Russian Economic University, branch in Ivanovo  
153004, Russia, Ivanovo, bush.mar@yandex.ru*

**Abstract.** In the age of accelerating scientific and technological progress, the success of a commercial enterprise is determined not only by the resource (industrial, technological, labor, intellectual, information, etc.) base available at the enterprise, but also by the ability to quickly adapt to changing business conditions, while overcoming various kinds of contradictions both in technical and in administrative, managerial and organizational business ecosystems. The article dis-

cusses Altshuller's laws of development of technical systems in the context of their applicability to solving administrative and managerial tasks in modern business ecosystems. Particular attention is paid to the theory of inventive problem solving (TRIZ). It has been convincingly proven that business ecosystems develop according to similar laws with technical systems. Based on the study and analysis of the laws of technical systems, systematized by Altshuller, it was found that in the process of forming a business ecosystem, technical systems "absorb" or very strongly intersect with them. The authors carried out a comparative analysis of some laws of technical systems and the possibility of their use in TRIZ and in business ecosystems.

**Keywords:** theory of inventive problem solving, TRIZ, laws of development of technical systems, contradictions, systems theory, business ecosystem, Altshuller.

## ВВЕДЕНИЕ

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.*

Актуальность быстрого внедрения необходимых инноваций очевидна, но на повестке дня встает не менее очевидный вопрос: а какие инновации необходимы, какие изменения будут актуальными не только в текущий момент времени, но и в стратегической перспективе? Ответы на многие простые вопросы стратегического развития интуитивно понятны, например: какая организационная структура управления более перспективна – функциональная или процессная? Ответы на сложные вопросы стратегического планирования требуют специальной подготовки, знания тенденций развития потребительского спроса и объективных законов развития бизнес-экосистем. Например: какая система управления для конкретного предприятия более перспективна с точки зрения решения целого клубка производственных и административных проблем – Бережливое производство (Lean) или Система менеджмента качества (СМК) на основе стандартов ISO 9000?

Исследованиями законов развития систем в разные периоды развития общества занимались различные ученые. Современные исследователи теории систем предпринимали попытки интегрировать между собой наработки, сделанные предшественниками в разных областях знаний: кибернетики, системной инженерии, исследования операций, системного анализа. Таким образом формировалась классификация систем, выделялись их виды и типы, формулировались принципы и закономерности их развития, предпринимались попытки адаптировать полученные знания к прогнозированию будущего в различных областях жизнедеятельности человека.

Большой вклад в развитие теории и практики развития систем внес советский ученый Г.С. Альтшуллер [1], который на основе выведенных им законов развития технических систем создал ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач, в основе которой лежит механизм преодоления технических противоречий. Основные методы и инструменты созданной им ТРИЗ успешно применяются в различных областях техники, экономики, менеджмента, искусства, делая эту теорию универсальным механизмом преодоления различного рода противоречий, основанного не только на существующих законах взаимодействия элементов системы, но и на понимании законов развития этих систем.

К числу разработанных Г.С. Альтшуллером методов могут быть отнесены следующие:

- ТРИЗ – Теория Решения Изобретательских Задач;
- ТРТЛ – Теория Развития Творческой Личности;
- РТВ – Развитие Творческого Воображения.

На основе анализа работ Г.С. Альтшуллера и собственного управленческого опыта авторами установлено, что большинство методов находят применение и в бизнесе, а точнее, в бизнес-экосистемах.

Определение экосистем бизнес позаимствовал из биологии. Этот термин в 1930-х годах ввел британский ботаник Артур Тэнсли (A.G. Tansley) [2]. Экосистемой он назвал локальные сообщества организмов, которые взаимодействуют друг с другом и окружающей средой. Чтобы процветать, эти организмы конкурируют и сотрудничают, совместно эволюционируют и адаптируются к внешним потрясениям [3]. В рамках этой же концепции вместе с Тэнсли впоследствии работали и Артур Виллис (A.J. Willis) [4].

Если под бизнесом подразумевается некая предпринимательская деятельность, направленная на систематическое получение прибыли и ориентированная на взаимодействие с внешним миром, то под бизнес-экосистемой стоит понимать набор взаимосвязанных элементов – функций, процессов и различных ресурсов, ориентированных на более эффективное взаимодействие между собой для достижения предпринимательской цели этой системы.

Другими словами, бизнес-экосистема – это сеть организаций, включая поставщиков, дистрибьюторов, клиентов, конкурентов, государственные учреждения и т.д., вовлеченных в поставку определенного продукта или услуги посредством конкуренции и сотрудничества. Одной из основных причин возникновения бизнес-экосистем является цифровая трансформация, вследствие которой между всеми субъектами устанавливаются перекрестные горизонтальные связи. Наряду с этим обмен и обработка больших массивов информации происходит между ними практически мгновенно, чему способствует искусственный интеллект и большие данные [5]. Идея состоит в том, что каждый объект в экосистеме влияет на других и подвергается их влиянию, создавая постоянно развивающиеся отношения, в которых каждый объект должен быть гибким и приспособляемым, чтобы выжить, как в биологической экосистеме.

Бизнес-экосистема является большим целым по сравнению с суммой составляющих ее элементов и поэтому обладает дополнительными свойствами и возможностями за счет синергетического эффекта. Эффективность бизнес-экосистемы, во многом, определяется качеством функции управления, способностью системы развиваться, преодолевая возникающие противоречия.

Бизнес-экосистема объединяет:

- различные ресурсы, в том числе производственные, материальные, информационные, трудовые и т.д., необходимые для обеспечения производственного цикла;
- деловые связи, обеспечивающие сетевые взаимодействия предприятия с внешними контрагентами;
- корпоративную культуру, определяющую правила поведения сотрудников как внутри коллектива, так и с внешними контрагентами.

*Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы и на которых обосновывается автор; выделение нерешенных ранее частей общей проблемы.*

На протяжении многих десятилетий ученые, исследователи, практики и инноваторы разрабатывали, обобщали, совершенствовали и применяли различные концепции, методы и инструменты, направленные на повышение эффективности деятельности предприятий, в их числе наиболее значимые: Бережливое производство, Шесть сигм, Система менеджмента качества, Теория ограничений Голдратта, ERP-системы и т.д. В основе всех существующих механизмов повышения эффективности деятельности бизнес-экосистем лежит радикальное или постепенное совершенствование (оптимизация) процессной (операционной) деятельности. Совершенно другой взгляд на решение проблем повышения эффективности функционирования систем представляет Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ) Г.С. Альтшуллера, в основе которой лежат инструменты преодоления технических противоречий, основанных на законах развития, в данном случае, технических систем.

Как отмечалось ранее, бизнес-экосистема состоит из

двух частей: первая часть объединяет различные экономические элементы в единое целое, а вторая подчиняет их предпринимательской цели. Вопросы повышения эффективности деятельности бизнес-экосистем, особенно в последнее столетие, занималось большое количество ученых и исследователей, основывая свои суждения на теориях систем и менеджмента. Так, в рамках общей теории систем исследовалась взаимосвязь объектов, представляющих в совокупности единое целое. Эти исследования интегрировали накопленный опыт и наработки в различных областях знаний, таких как: системный анализ, кибернетика, системная инженерия, операционный анализ, синергетика. В рамках проделанной работы в области теории систем была дана ее классификация, определены типы и виды систем, были изучены вопросы элементного состава, устойчивости, внутренней и внешней среды функционирования ее организующих процессов. К числу таких ученых можно отнести: Карл Маркс [6], Владимир Бехтерев [7], Алексей Гастев [8]. Большой вклад в развитие теории систем внесли: А.А. Богданов [9], предпринявший попытку обобщить общеорганизационные законы; В.М. Бехтерев, сформулировавший 23 универсальных закона социальной психологии [10]; Л. фон Бергаланфи [11], предложивший общую теорию систем. В более поздний период развитием теории систем в разных областях научных знаний занимались: Г.П. Щедровицкий [12], В.Н. Садовский [13], Э.Г. Юдин [14], П.К. Анохин [15], К. Вейк (K.Weick) [16], Д. Клир (G. J. Klir) [17], И. Пригожин [18] и др.

Вопросами развития общего менеджмента, в том числе, одного из основных его направлений – производственного менеджмента, занимались представители различных научных школ и течений: А. Смит [19], Ч. Баббедж (Ch. Babbage) [20], А. Файоль (H. Fayol) [21], Ф. Тейлор (F.W. Taylor) [22], Генри Гантт (H.L. Gantt) [23], Генри Форд (H. Ford) [24] и др.

Существует несколько различных подходов к современному менеджменту, в их числе: функциональный подход, основанный на жестком разделении функций менеджмента; процессный подход, в основе которого взаимосвязанные действия управляемых элементов материальных, информационных и других потоков; ситуационный подход, основанный на механизме принятия управленческих решений в зависимости от конкретной ситуации и обстоятельств.

В настоящее время в бизнес-среде широкое распространение получает подход, в основе которого лежат механизмы преодоления конфликтов, возникающие не только на различных этапах жизненного цикла продукта, но и жизненного цикла предприятия. Изучению этого направления деятельности посвящены работы О.С. Сухарева [25], А.Г. Зельднера [26], Н.Н. Масюк, М.А. Бушуевой, Л.К. Васюковой [27], С.А. Давыдова [28], Э. Голдратта (E.M. Goldratt) [29]. Тем не менее, несмотря на достаточно большое количество публикаций и исследований этого вопроса, конфликты как феномен и его промежуточная стадия (противоречие) требуют дальнейшего изучения, поскольку потенциал новаций в этом направлении менеджмента до конца не исчерпан [30].

## МЕТОДОЛОГИЯ

*Формирование целей статьи. Постановка задания.*

Цель данной статьи – продемонстрировать универсальность законов развития технических систем и их применимость для решения управленческих задач в бизнес-экосистемах.

*Используемые методы, методики и технологии.*

Теоретическую и методологическую основу исследования составили работы отечественных и зарубежных исследователей в области стратегического управления и теории систем. Основными методами при проведении данного исследования являлись методы сравнительного анализа и междисциплинарный подход. Гипотеза данного исследования заключается в том, что законы техниче-

ских систем, сформулированные Г.С. Альтшуллером, и законы развития бизнес-экосистем, в большинстве своем, идентичны.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.*

*Сравнение полученных результатов с результатами в других исследованиях.*

Основное место в ТРИЗ занимает АРИЗ (Алгоритм решения изобретательских задач) – инструмент, организующий творческое мышление и помогающий исследователю шаг за шагом приближаться к решению технической задачи. АРИЗ представляет собой набор последовательных действий от формулировки задачи, идеального конечного результата и противоречия до применения конкретных инструментов, способных подсказать исследователю вероятную область решения. Последовательность действий и инструментов в АРИЗ подчинена определенной логике, в основе которой лежат законы развития технических систем, которые на протяжении многих лет изучал и формулировал Г.С. Альтшуллер.

Гипотеза данного исследования заключается в том, что законы технических систем, сформулированные Г.С. Альтшуллером, и законы развития бизнес-экосистем, в большинстве, своем идентичны. В свою очередь, зная, по каким законам будет (может) развиваться бизнес-экосистема, можно существенным образом повысить эффективность применяемых бизнес-методов и инструментов, направленных на увеличение прибыли. Сопоставим законы развития технических систем Г.С. Альтшуллера с тенденциями развития бизнес-экосистем [1].

Рассмотрим сначала **законы «статик»**, относящиеся к критериям жизнеспособности систем (табл. 1):

Таблица 1 – Законы статик и сравнение возможностей их применения в технических системах и бизнес-экосистемах

№	Законы технических систем	Реализация в ТРИЗ	Возможность применения в бизнес-экосистемах
1	Наличие и хотя бы минимальная работоспособность ее основных частей	Техническая система жизнеспособна если ее основные части минимально пригодны к выполнению функций системы	Бизнес-экосистема может быть улучшена, если она подает признаки жизни как бизнес, работающий хотя бы с нулевой прибылью.
2	Сквозной проход энергии через систему к ее рабочему органу	Техническая система жизнеспособна если происходит передача энергии через ее основные части от двигателя к рабочему органу	Если коллектив реагирует на распоряжение руководства, то можно говорить, что ситуация на предприятии управляема, а, следовательно, бизнес-экосистема может быть улучшена.
3	Согласование собственных частот колебаний (или периодичности действия) всех частей системы	Техническая система жизнеспособна если имеется согласование динамических характеристик ее основных частей между собой или с надсистемой	В бизнес-экосистеме частота колебаний эквивалентна регламентам всех подразделений, следовательно, их можно улучшить

\* составлено авторами

1) наличие и хотя бы минимальная работоспособность ее основных частей;

Бизнес-экосистема может быть улучшена, если она подает признаки жизни как бизнес, работающий хотя бы с нулевой прибылью. В этом случае можно утверждать, что основные функции бизнес-экосистема выполняет, коллектив и производственные фонды имеются, производственный, информационный и финансовый поток функционирует. В таком виде бизнес-экосистема может быть улучшена.

2) сквозной проход энергии через систему к ее рабочему органу;

В бизнес-экосистеме под энергией можно понимать распоряжения руководства и управленческие решения, которые приводят в движение основные ресурсы и потоки предприятия. Если коллектив реагирует на распоряжения руководства, то можно говорить, что ситуация на предприятии управляема, а, следовательно, может быть улучшена.

3) согласование собственных частот колебаний (или периодичности действия) всех частей системы.

В бизнес-экосистеме под частотой колебания можно понимать наличие определенных правил и регламентов согласующих деятельность структурных подразделений

или процессов внутри предприятия, а, следовательно, их можно улучшить.

**Законы «кинематики»**, определяющие направление развития технических систем (таблица 2):

Таблица 2 – Законы кинематики и сравнение возможностей их применения в технических системах и бизнес-экосистемах

№	Законы технических систем	Реализация в ТРИЗ	Возможность применения в бизнес-экосистемах
1	Увеличение степени идеальности	В ТРИЗЕ закон увеличения степени идеальности решается за счет использования вещественно-полевых ресурсов (ВПР)	В качестве вещества может быть использован любой производственный или трудовой ресурс, данный по условиям задачи, а в качестве полевого ресурса – управленческое воздействие лица, принимающего решение.
2	Увеличение степени динамичности	В ТРИЗ данный закон реализуется через переход системы от неменяющейся или жесткой структуры к структуре, поддающейся изменению.	В бизнес-экосистеме реализация этого закона ярко выражена в изменении организационной структуры предприятия
3	Неравномерное развитие	Развитие происходит вследствие преодоления технических противоречий	Развитие происходит вследствие преодоления организационных либо управленческих противоречий
4	Переход в надсистему	Развитие технической системы происходит за счет разрывания ее функций, а потом за счет свертывания, переходя в надсистему	В процессе совершенствования деятельности самостоятельные бизнес-единицы в составе бизнес-экосистем передают часть своих функций головным структурам

\* составлено авторами

1) *увеличение степени идеальности;*

Развивая бизнес-экосистему или решая задачу повышения эффективности деятельности, необходимо исходить из образа идеальной машины, который заключается в том, что машины нет, а функция ее все равно выполняется. В случае с бизнес-экосистемой это правило будет звучать следующим образом: идеальный бизнес – это когда бизнеса нет, а прибыль есть. В таком виде задача повышения эффективности существующего бизнеса решена быть не может, но как идеальная цель, определяющая алгоритм поиска идеального решения, вполне может существовать. В ТРИЗЕ закон увеличения степени идеальности решается за счет использования вещественно-полевых ресурсов (ВПР), в случае применения этого закона к бизнес-среде в качестве вещества может быть использован любой производственный или трудовой ресурс, данный по условиям задачи, а в качестве полевого ресурса – управленческое воздействие лица, принимающего решение.

2) *увеличение степени динамичности;*

В ТРИЗ данный закон реализуется через переход системы от неменяющейся или жесткой структуры к структуре, поддающейся изменению. В бизнес-экосистеме реализация этого закона ярко выражена в изменении организационной структуры предприятия, которая на протяжении XX столетия эволюционировала от жесткой функциональной организационной структуры к структуре гибкой, например, матричной, проектной или процессной, способной меняться в зависимости от условия ведения бизнеса. Этот же закон можно проецировать не только на организационные структуры управления, но и на состав производственных фондов, должностные обязанности, требования к функционалу выпускаемой продукции, рынка сбыта и т.д.

3) *неравномерное развитие;*

Эволюционное развитие всех систем происходит вследствие внедрения неких инноваций – отличных способов осуществления какой-либо деятельности, приносящей положительный эффект. В технических системах развитие происходит вследствие преодоления технических противоречий, стоящих на пути решения технических задач. То же самое происходит в бизнес-среде, например: преодоление противоречия между спросом и предложением на конкурентном рынке привело к появлению новых форм организации производственного процесса от ремесленного производства к мануфактурам, заводам и так далее.

4) *развитие системы происходит до определенного предела, после чего система переходит в надсистему в качестве одной из ее частей.*

В процессе развития технической системы ее функциональные возможности увеличиваются за счет увели-

чения количества компонентов, заимствованных из надсистемы, происходит так называемый процесс разрывания. Дальнейшее совершенствование технической системы приводит к процессу свертывания, при котором надсистема, за счет создаваемой инфраструктуры, принимает на себя часть затрат и компонентов подсистемы, сохраняя ее функциональность на прежнем уровне.

Такой же эволюционный путь развития может пройти и бизнес-единица в составе бизнес-экосистемы, например, производственное предприятие. На этапе своего становления предприятие может обладать всеми элементами своего независимого развития, постепенно повышая эффективность деятельности через внедрения новых, более адекватных рыночным условиям методов управления, но временные конкурентные преимущества могут быть нивелированы стараниями предприятий конкурентов, и тогда один из способов усовершенствования экономической модели – это вхождение предприятия в состав, например, холдинговой структуры или консорциума с объединением дублирующих функций. Безусловно, в результате объединения систем бизнес-экосистема усложняется, но это может привести к появлению новых экономических выгод, например, снижение удельного веса затрат выпускаемой продукции или расширению рынков сбыта, что в свою очередь резко повышает эффективность таких систем.

**Законы «динамики»**, отражающие тенденции развития современных систем (таблица 3):

1) *развитие технических систем идет в направлении увеличения управляемости;*

Техническая система, в процессе своего развития, достигает предела своего совершенствования, дальнейшее развитие системы возможно за счет введения новых веществ и полей, которые позволяют, не сильно усложняя систему, получить новые физические эффекты, расширяющие функциональные возможности системы и повышающие степень ее идеальности.

Отличительной чертой современных бизнес-экосистем является большое количество управляемых связей. Субъекты отношений таких структур осуществляют большое количество коммуникаций, как неформальных, так и жестко регламентированных. Иерархическая структура управления бизнес-экосистем, за счет вводимых новых элементов, подвержена постоянному изменению и трансформации, обеспечивая при этом гибкость в решении поставленных задач и адекватную реакцию на внешние вызовы.

2) *развитие современных технических систем идет в направлении увеличения степени дробления (дисперсности) рабочих органов;*

Основными рабочими органами многих технических систем являются вполне осязаемые элементы, которые мы видим невооруженным глазом и к которым мы привыкли, такие как: колесо велосипеда, крылья и винт самолета, слесарный инструмент, лопата и т.д. Но развитие таких рабочих органов на макроуровне имеет предел совершенствования и тогда дальнейшее развитие может продолжиться на микроуровне, в результате чего вместо колес и лопат появляются молекулы и атомы, при этом у рабочего органа появляются новые возможности, он становится более регулируемым и управляемым.

Развитие бизнес-экосистем идет по пути увеличения степени детализации функций управления. Так, от общих регламентирующих деятельность предприятия документов, предписывающих, что можно, и что нельзя делать, система управления стремится к детальному описанию того, как нужно выполнять ту или иную работу или функцию, вырабатывая стандарты корпоративного поведения, взаимодействия с контрагентами, управления производственными мощностями и запасами. Увеличение управляемости делает систему более сложной, но при этом открывающую большие возможности по более эффективному использованию всех видов ресурсов и расширению функциональных возможностей

бизнес-экосистем, что повышает ее эффективность.

Таблица 3 – Законы динамики и сравнение возможностей их применения в технических системах и бизнес-экосистемах

№	Законы технических систем	Реализация в ТРИЗ	Возможность применения в бизнес-экосистемах
1	Развитие технических систем идет в направлении увеличения управляемости	Введение новых ВПР позволяют, не сильно усложняя систему, получить новые физические эффекты	Большое количество управляемых связей обеспечивается большим количеством коммуникаций
2	Развитие современных технических систем идет в направлении увеличения степени дробления (дисперсности) рабочих органов	Развитие рабочих органов переходит на микроуровень, на уровень молекул и атомов	Система управления стремится к детальному описанию того, как нужно выполнять ту или иную работу или функцию

\* составлено авторами

## ВЫВОДЫ

Выводы исследования.

Таким образом, можно сделать вывод, что законы развития технических систем, сформулированные Г.С. Альтшуллером, могут быть применены не только для преодоления технических и физических противоречий, возникающих в технических системах, но и в бизнес-экосистемах для преодоления организационно-управленческих противоречий. Использование этих законов, обладающих «подсказывательной» ценностью, в бизнесе может помочь лицам, принимающим управленческие решения, преодолеть возникающие проблемы наилучшим образом, понимая перспективные механизмы управления, востребованные в настоящем и будущем. Законы развития бизнеса нельзя отменить, можно лишь к ним адаптироваться, по возможности, раньше, чем конкуренты, получив преимущества во времени, при этом сделав меньше ошибок и в результате повысив эффективность деятельности.

Перспективы дальнейших изысканий в данном направлении.

В качестве перспективных исследований в этом направлении рекомендуем рассмотреть алгоритм решения изобретательских задач (АРИЗ) применительно к бизнес-экосистемам.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Альтшуллер Г.С. Найти идею. Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач. М.: Альпина Паблишер. 2022. 408 с.
2. Tansley A.G. (1935). The use and abuse of vegetational terms and concepts. *Ecology*. 16 (3): 284–307. doi:10.2307/1930070
3. Что такое бизнес-экосистемы и зачем они нужны [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087e5899a7947ed35fdbbf3> (27.03.2022.)
4. Willis A.J. (1997). The Ecosystem: An Evolving Concept Viewed Historically. *Functional Ecology*. 11 (2): 268–271. doi:10.1111/j.1365-2435.1997.00081
5. Масюк Н.Н., Кирьянов А.Е., Бушуева М.А., Шакуев Д.А. Искусственный интеллект как ключевой элемент цифровой трансформации экономики // *Фундаментальные исследования*. 2021. № 10. С. 49-54.
6. Маркс К. Энгельс Ф. Ницета философии // *Собр. соч.* В 55-и т. Т. 4. М., 1955. С. 65–185.
7. Бехтерев В. М. Объективная психология. М.: Издательство Юрайт, 2022. 551 с.
8. Гастев А. К. Как надо работать: практическое введение в науку организации труда. Изд. 5, стереотип. М.: Издательская группа URSS, 2022. 480 с.
9. Богданов А. А. Тектология: Всеобщая организационная наука. М.: Издательская группа URSS, 2021. 680 с.
10. Бехтерев В. М. Избранные работы по социальной психологии. М.: Наука, 1994. 400 с.
11. Берталанфи, Л. фон. Общая теория систем — обзор проблем и результатов // *Системные исследования*. Ежегодник. М.: «Наука», 1969. С. 30-54
12. Щедровицкий Г. П. Оргуправленческое мышление. Идеология, методология, технология. М.: Изд-во Студия Артемия Лебедева, 2021. 2021 с.
13. Садовский В. Н. Основания общей теории систем. Логико-методологический анализ. М.: Наука, 1974. 280 с.
14. Юдин Э. Г. Системный подход и принцип деятельности: методологические проблемы современной науки. АН СССР, Институт истории естествознания и техники. М.: Наука, 1978. 391 с.
15. Анохин, П. К. Узловые вопросы теории функциональных систем. – М.: Наука, 1980. – 197 с.
16. Weick Karl (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*. 1976. Vol. 21, pp. 1–19.
17. George Jiri Klir. An Approach to General Systems Theory, Van Nostrand Reinhold, New York, 1969; George Jiri Klir. Methodology in Systems Modelling and Simulation, with B. P. Zeigler, M. S. Elzas, and T. I.

Oren (ed.), North-Holland, Amsterdam. 1979.

18. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой. – Изд. 5, стереотип. – М.: Издательская группа URSS, 2022. – 320 с.

19. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: АСТ, 2022. – 896 с.

20. Babbage Ch. *Traite sur l'economie des machines et des manufactures*. Paris, 1833. P. 230.

21. Файоль А., Тэйлор Ф. У., Форд Г., Эмерсон Г. Управление – это наука и искусство. – М. Республика, 1992. – 352 с.

22. Taylor Frederick Winslow (1911). *The Principles of Scientific Management*. Produced by Charles E. Nichols, September 1, 2004 [EBook #6435]. Available at <https://www.gutenberg.org/cache/epub/6435/pg6435.html> (19.08.2022)

23. Поляков А. Н. Американские технократы. Генри Лоуренс Гантт. (рус.) // *Management: журнал*. 2021. № 1 (57) 2021. С. 58–63.

24. Форд Генри. *Моя жизнь, мои достижения*. М.: ЭКСМО, 2020. 352 с.

25. Сухарев О. С. Теория дисфункции институтов и экономических систем. М.: Издательская группа URSS, 2014. 144 с.

26. Зельднер А.Г. *Сущность и истоки деструктивных тенденций в экономической системе России*. М.: Экономика, 2013. 239 с.

27. Масюк, Н.Н., Бушуева, М.А., Васюкова, Л.К. Конфликтно-компромиссная методология как организационно-управленческая инновация в стратегическом и финансовом управлении // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 254-258.

28. Давыдов, С.А. *Социология: конспект лекций*. М.: Изд-во «Эксмо», 2008. 160 с.

29. Eliyahu M. Goldratt. *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. North River Press. 2014. 362 p.

30. Масюк, Н.Н., Бушуева, М.А., Васюков, О.Н., Васюкова, Л.К. Конфликтно-компромиссное управление производственными системами на основе бюджетирования // *Научное обозрение*. 2015. № 17. С. 400-405.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов

The authors declare no conflicts of interests

Received date: 11.10.2022

Revised date: 21.10.2022

Accepted date: 10.11.2022

УДК 330.3  
DOI: 10.57145/27128482\_2022\_11\_02\_05



©2022 Контент доступен по лицензии CC BY-NC 4.0  
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО УЧАСТИЯ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ

© Автор(ы) 2022

**ВЛАСОВА Наталья Юрьевна**, доктор экономических наук, профессор кафедры  
«Государственного и муниципального управления»  
*Уральский государственный экономический университет*  
620144, Россия, Екатеринбург, [nat-vlasova@yandex.ru](mailto:nat-vlasova@yandex.ru)

SPIN: 3272-6275  
AuthorID: 289363  
ResearcherID: S-1846-2016  
ORCID: 0000-0002-0472-671X  
ScopusID: 57200195492

**МОЛОКОВА Елена Леонидовна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры  
«Государственного и муниципального управления»  
*Уральский государственный экономический университет*  
620144, Россия, Екатеринбург, [elmo.sm@mail.ru](mailto:elmo.sm@mail.ru)

SPIN: 1527-2722  
AuthorID: 624782  
ResearcherID: AAB-7998-2020  
ORCID: 0000-0003-0076-3369

**Аннотация.** В настоящее время российская высшая школа находится в процессе трансформации модели своего дальнейшего развития, обусловленной меняющимися социально-политическими и экономическими условиями. Целью настоящей работы является анализ правовых и стратегических контуров решения, актуальной социально-экономической проблемы низкой эффективности взаимодействия общества и системы высшего образования в процессе реализации образовательных программ. Закон «Об образовании в Российской Федерации» закрепил в качестве цели высшего образования в том числе реализацию общественных интересов. В настоящее время очевидна необходимость гармонизации интересов всех акторов высшего образования посредством налаживания эффективного взаимодействия. При этом в немногочисленных нормах правовых и стратегических документов закреплена в лишь необходимость участия работодателей в процессах подготовки специалистов, более того, конкретные механизмы вовлечения общественности в реализацию образовательных программ высшего образования не предлагаются и не регулируются. Объектом исследования является комплекс нормативных правовых актов и стратегических документов, регламентирующих функционирование и развитие высшей школы. Предметом является полнота и эффективность государственного регулирующего воздействия на развитие процессов общественного участия в высшем образовании. Для идентификации вектора взаимодействия общества и высшей школы в правовом регулировании и стратегическом планировании в статье дана характеристика норм, прямо или косвенно опосредующих предмет исследования. По результатам исследования отмечается, что в условиях отсутствия терминологического единообразия интерпретация анализируемых процессов в государственных актах различается. Констатируется отсутствие осмысления проблемы низкой эффективности взаимодействия университетов и общественности в действующем в настоящее время государственном регулировании высшей школы.

**Ключевые слова и словосочетания:** высшая школа, правовое регулирование высшего образования, стратегическое планирование высшего образования, общественное участие, связи, взаимодействие.

## PROBLEMS OF GOVERNMENT REGULATION OF PUBLIC PARTICIPATION IN HIGHER EDUCATION

© The Author(s) 2022

**VLASOVA Natalia Yurievna**, Doctor of Economic Sciences, Professor Department  
of State and Municipal Governance  
*Ural State University of Economics*  
620144, Russia, Ekaterinburg, [nat-vlasova@yandex.ru](mailto:nat-vlasova@yandex.ru)  
**MOLOKOVA Elena Leonidovna**, Candidate of Science in Economics, assistant professor  
Department of State and Municipal Governance  
*Urals State University of Economics*  
620144, Russia, Ekaterinburg, [elmo.sm@mail.ru](mailto:elmo.sm@mail.ru)

**Abstract.** At present, Russian higher education is in the process of transforming the model of its further development due to changing socio-political and economic conditions. The purpose of this paper is to analyze the legal and strategic contours of the solution, the actual socio-economic problem of low efficiency of interaction between society and the system of higher education in the process of implementation of educational programs. The Law “On Education in the Russian Federation” has established the realization of public interests as the purpose of higher education. At present, there is an obvious need to harmonize the interests of all actors in higher education through the establishment of effective interaction. At the same time, a few norms of legal and strategic documents stipulate only the need for employers’ participation in the processes of training specialists, moreover, specific mechanisms of public involvement in the implementation of educational programs of higher education are not proposed or regulated. The object of the study is a set of normative legal acts and strategic documents regulating the functioning and development of higher education. The subject is the completeness and effectiveness of state regulatory impact on the development of public participation processes in higher education. To identify the vector of interaction between society and higher education in legal regulation and strategic planning, the article describes the norms that directly or indirectly mediate the subject of research. According to the results of the study it is noted that in the absence of terminological uniformity the interpretation of the analyzed processes in the state acts is different. There is a lack of understanding of the problem of low efficiency of interaction between universities and the public in the current state regulation of higher education.

**Keywords:** higher education, legal regulation of higher education, strategic planning of higher education, public participation, connections, interaction.

## ВВЕДЕНИЕ

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.*

Анализ истории развития российской высшей школы позволяет отметить, что общественная миссия университетов в той или иной мере реализовывалась на всем протяжении существования высшего образования. Однако в настоящее время «...образованность, созданная университетами, стала неотъемлемой частью культуры общества» [1].

Наряду с государственными и рыночными регулирующими системами в настоящее время стало востребованным общественное участие в образовательной деятельности, обусловленное острой необходимостью формирования общественного заказа на выпускника с необходимыми обществу качествами (патриотизм, добровольчество, толерантность, активная гражданская позиция и т.д.). Данное явление находится в Российской Федерации в зачаточном состоянии, однако актуальность изучения и повышения эффективности взаимодействия общества и высшей школы требует разработки научно-обоснованной теории и методологии. В то же время, следует отметить, что при всей очевидности необходимости общественного участия в общественных отношениях в сфере высшего образования, оценка указанного явления в научной литературе представлена весьма слабо.

*Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы и на которых обосновывается автор; выделение неразрешенных ранее частей общей проблемы.*

Анализ российских и зарубежных научных работ позволил идентифицировать ряд направлений изучения общественного участия в высшем образовании. К наиболее многочисленной группе исследований отнесем работы, рассматривающие взаимодействие вузов и общества в контексте реализации «третьей миссии университета», обуславливающей его активное участие в решении общественных проблем [2]. В рамках достижения целей устойчивого развития в многочисленных работах рассматриваются коммуникации и связи вузов с местными сообществами [3; 4]. Еще одна условная группа исследований позиционирует высшую школу как социальный ресурс воспроизводства общества, т.е. придающих высшей школе, в просторанстве которой индивиды получают необходимые для жизни знания и формируются как участники социума, критически важную роль [5]. Ряд работ посвящен конкретным аспектам процессов общественного участия в высшем образовании. В частности, в работах Э. Венгера, Р.А. МакДермотта, В. Снайдера [6] отражены принципы создания практических сообществ, включающих как ученых, студентов, так и практических работников и представителей общественности. Еще одним обсуждаемым направлением исследований является интерпретация высшего образования в качестве взаимосвязанной сети, элементом которой является общество [7]. В рамках данного направления зачастую используется стейкхолдерская теория, позволяющая идентифицировать особенности взаимодействий университетов с конкретными акторами высшей школы с учетом их интересов и возможностей влияния [8; 9; 10]. Значимыми представляются статьи Л.М. Эстрада-Мартинес и др. [11], а также Р. Пламмера, С. Витковски и др., посвященные успешным примерам партнерских отношений между сообществом и университетом [12], А.Е. Кинг, А. Имер и С. Фернандо, которые идентифицировали проблемы взаимодействия общества и университетов [13].

Не претендуя на полноту анализа, отметим, что в современной литературе можно обнаружить работы, посвященные лишь отдельным сторонам взаимодействий университетов и общества, однако следует констатировать отсутствие комплексного подхода, предполагающего относительно исчерпывающую идентификацию

форм взаимодействия, их таксономию, вектор развития. Наряду с недостаточным государственным регулированием и стратегическим планированием в науке также не сложилось единообразие научных подходов, теории, методологии и исследовательской программы в данной сфере.

## МЕТОДОЛОГИЯ

*Формирование целей статьи.*

Целью настоящей работы является анализ правовых и стратегических контуров решения, актуальной социально-экономической проблемы низкой эффективности взаимодействия общества и системы высшего образования в процессе реализации образовательных программ.

*Используемые методы, методики и технологии.*

Используя институциональную терминологию, низкую эффективность общественного участия в высшем образовании, на наш взгляд, можно объяснить следующими принципиальными моментами.

Во-первых, непрекращающиеся реформы высшего образования, не имеющие адекватного целеполагания, которое обеспечивает «...приоритет социальной эффективности, предполагающий ориентацию на конечные результаты деятельности системы высшего образования...» [14], направленные на удовлетворение потребностей граждан и общества и создающие условия для устойчивого социально-экономического развития страны.

Идеология реализации Болонской реформы в российском высшем образовании разрабатывалась узким кругом «экспертов», принадлежавших ведущим элитным вузам страны и научно-исследовательских центров, «...резко ограничивающих состав участников этого процесса и возможности контроля над их деятельностью со стороны академического сообщества и гражданского общества» [7]. Таким образом, архитектура институтов, имплантируемых из-за рубежа в рамках внедрения Болонской системы, не предполагает участия российского общества, а также налаживания обратных связей с реципиентами высшего образования (студентами, домохозяйствами, работодателями и другими институтами гражданского общества).

Во-вторых, несформированная система неформальных институтов, опосредующих практики участия населения, работодателей, институтов гражданского общества в реализации образовательных программ высшего образования, обусловленная сложившейся системой общественных отношений, диктует практически полное отсутствие практики взаимодействия общества и высшей школы (за редкими исключениями, касающимися работодателей).

В-третьих, отсутствие последовательной формализации процессов взаимодействия общества и высшей школы в государственном регулировании данной сферы на протяжении нескольких десятилетий развития российской системы высшего образования обусловило полное отсутствие выработанной модели, алгоритмов, направлений, правил налаживания связей и взаимодействий. Согласимся с М.В. Курбатовой, С.Н. Левиным, К.С. Саблиным в том, что современная «...система формальных институтов принципиально неспособна решать задачи повышения социальной эффективности функционирования и развития высшего образования» [7].

Настоящая работа посвящена анализу формального закрепления процессов общественного участия в высшем образовании. Для идентификации вектора взаимодействия общества и высшей школы в правовом регулировании и стратегическом планировании в статье дана характеристика норм, прямо или косвенно опосредующих предмет исследования.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.*

Обратимся к базовой регулирующей основе – Федеральному закону от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ

«Об образовании в Российской Федерации». Статья 2 ФЗ № 273, закрепляя определение образования, акцентируется на том, что это общественно значимое благо, осуществляемое в том числе в интересах общества. При этом, статья 69 также фиксирует в определении высшего образования направленность на реализацию общественных интересов.

Анализ научной литературы, посвященной формированию подходов к понятию «интерес общества» или «общественный интерес», позволяет обнаружить междисциплинарность данной категории, трактуемой по-разному в конкретных отраслях знаний или сферах общественных отношений. В связи со сказанным, очевидна востребованность уточнения данных терминов в контексте исследования высшего образования, тем более что данные словосочетания упомянуты в многочисленных нормативных правовых актах. Не углубляясь в дискуссию об интерпретации данных терминов, отметим, что от их понимания зависит характеристика важнейшего рецептиента высшей школы – общества, а также возможный спектр направлений общественного участия в высшем образовании. Таким образом, на данном этапе настоящего исследования констатируем наличие правовой лакуны, затрудняющей дальнейшую формализацию процесса налаживания связи общества и высшего образования, как минимум с целью определения пула общественных интересов (потребностей), для реализации которых, согласно Закону, функционирует образование в целом и высшее в частности.

Отсутствие единообразия в понимании термина «общество» также затрудняет изучение эффективности общественного участия в высшем образовании в силу разнообразия подходов к его структуре и перечню входящих в него субъектов. Следует отметить, что в отраслевых науках также отсутствует единство мнений по данному вопросу. Интересна, например, неоднозначная позиция Конституционного Суда РФ, интерпретирующая данный термин по-разному в отдельных актах, в частности, иногда общественный интерес отождествляется с государственным интересом [15].

Уточняя авторскую позицию по данному вопросу, присоединимся к авторам считающим, что общественные интересы несводимы к сумме индивидуальных интересов [16], в связи с чем, общество в работе рассматривается как совокупность коллективных субъектов, обладающих самостоятельными потребностями. Сказанное требует уточнения субъектного состава общественности, идентификации социальных групп и гражданских институтов, способных наладить взаимодействие с университетами.

Не погружаясь в рассуждения различных авторов по поводу перечня социальных групп (акторов, стейкхолдеров, коллективных субъектов), которые могут или должны быть включены в общественные отношения в сфере высшего образования, выделим две условные группы: (1) профессиональная общественность (работодатели (объединения), эксперты, научные и преподавательские сообщества, методические и педагогические объединения и т.п.) и (2) непрофессиональная общественность (домохозяйства, родители, институты гражданского общества).

При этом общественное участие в идеале должно реализовываться посредством участия в принятии решений в сфере высшего образования, в частности, в определении стратегических направлений развития высшей школы, контроле за качеством, формировании гражданского заказа на подготовку выпускников с необходимыми для общества качествами.

Далее проведем ретроспективный и текущий анализ актов, в которых опосредуется общественное участие в высшем образовании. Как было сказано выше, ФЗ № 273 в определении высшего образования однозначно фиксирует в качестве цели, помимо государственных и личных, удовлетворение интересов общества. При этом,

нельзя не обратить внимание, что в статье 2 «Участники отношений в сфере образования» помимо органов государственной власти и местного самоуправления упомянуты лишь работодатели и их объединения. В то же время статья 10 «Структура системы образования» среди других структурных элементов упоминает обучающихся и родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся, а также объединения юридических лиц, работодателей и их объединения, общественные объединения, осуществляющие деятельность в сфере образования. Таким образом, у законодателя в рамках базового закона отсутствует четкое представление о структуре общественности, которая может и должна принимать участие в функционировании и развитии высшего образования.

В то же время, в статье 89 «Управление системой образования» в качестве принципа установлено, что «управление системой образования осуществляется на принципах «...учета общественного мнения и носит государственно-общественный характер». Подчеркнем здесь, что нигде далее не уточняется алгоритм учета общественного мнения от его получения до его реализации. Таким образом, упоминание в законодательстве терминов «общество», «общественный интерес», «общественное мнение» не имеет дальнейшего пояснения или правил для практического использования.

При этом, та же статья пунктом 2 устанавливает, что управление системой образования включает в себя в том числе «независимую оценку качества образования, общественную и общественно-профессиональную аккредитацию». Подчеркнем, что здесь указаны три направления общественного участия, которые формализованы в дальнейшем в статьях 95 и 96 Закона. Справедливости ради отметим, что указанные в статьях 95 и 96 ФЗ № 273 направления взаимодействия общества и системы образования регулируются дополнительно целой совокупностью подзаконных актов, более подробно опосредующих процедуры проведения оценок и аккредитаций. При этом, статьи 95 и 96 в какой-то мере упорядочивают представления о субъектах (сегментах) общества, которые могут взаимодействовать с высшей школой, однако очевидно, что данные нормы не направлены на приведение исчерпывающего описания структуры общественности или ее систематизацию. Таким образом, с помощью указанных норм дополним список представителей общества следующими субъектами: общественные палаты РФ, субъектов РФ, муниципальных образований; общероссийские общественные организации; общероссийские общественные объединения инвалидов; общественный совет по проведению независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности.

Однако выше приведен исчерпывающий список возможных направлений общественного участия, упомянутых в базовом Законе об образовании.

Обращаясь к ретроспективе правотворчества в сфере образования, отметим, что предшественник ныне действующего закона – Закон РФ «Об образовании» от 10.07.1992 N 3266-1 – также в описании цели образования содержал установку на необходимость удовлетворения общественных интересов, а в ряду принципов указывалось на демократический, государственно-общественный характер управления образованием. В структуру входили объединения юридических лиц, общественные и государственно-общественные объединения, осуществляющие деятельность в области образования. При этом в формулировках цели высшего образования присутствовала только необходимость удовлетворения личного интереса – реализация общественного интереса, по мнению законодателя, не входила в цели данной ступени образования.

В свою очередь, Федеральным законом от 22.08.1996 N 125-ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании», утратившим ныне силу, в структуру

системы высшего и послевузовского профессионального образования были включены общественные и государственно-общественные объединения (творческие союзы, профессиональные ассоциации, общества, научные и методические советы и иные объединения). В качестве одного из возможных направлений общественного участия статьей 12 предусматривалось создание попечительского совета, который мог включать в себя работников высшего учебного заведения и обучающихся в нем, представителей работодателей. Предусмотрена возможность вступления (создания), а также взаимодействия вузов с некоммерческими организациями (общественные организации, ассоциации, союзы и др.). Таким образом, эволюционно, законодатель движется весьма низкими темпами в сторону расширения общественного участия в высшем образовании.

Далее обратимся к оценке стратегических документов на предмет упоминания общественного участия в системе высшего образования, оттолкнувшись от ретроспективного анализа. В ряду стратегических документов интересной, в контексте настоящего исследования, представляется Национальная доктрина образования в Российской Федерации, одобренная Постановлением Правительства Российской Федерации №751 от 04.10.2000, закрепившая перечень социальных партнеров в вопросах качества общего и профессионального образования, воспитания подрастающего поколения, в который входят общество, семьи и работодатели.

При этом, в качестве цели образования указывается социализация в условиях гражданского общества, а в качестве задач государства – обеспечение расширения участия общества в управлении образованием, участия профессиональных образовательных сообществ в разработке образовательной политики, привлечение работодателей и других заказчиков, специалистов к социальному партнерству и организации профессионального образования с целью удовлетворения потребностей рынка труда. Таким образом, формальная рамка вовлечения общества в образовательный процесс уже в 2000 году была зафиксирована в стратегических документах.

Ретроспективный анализ принимаемых на протяжении двух десятилетий документов, опосредующих развитие высшего образования, позволяет обнаружить относительно последовательное развитие идеи необходимости вовлечения общества в процессы принятия решений, однако существенного прогресса в уточнении и регулировании указанных процессов отметить нельзя.

В частности, Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы, включающая две федеральных целевых программы (ФЦП развития образования на 2011–2015 годы и ФЦП развития образования на 2016–2020 годы), сосредоточена на развитии системы независимой оценки качества образования и создании системы общественно-профессиональной аккредитации образовательных программ.

В ряду целевых индикаторов указываются: число образовательных программ, прошедших процедуры профессионально-общественной аккредитации; число субъектов Российской Федерации, в которых образованы и действуют общественные советы, участвующие в обсуждении практики реализации мер государственной политики в сфере образования; организации независимой оценки качества образования; удельный вес числа специальностей и направлений подготовки, на которых проводятся процедуры профессионально-общественной аккредитации профессиональных образовательных программ.

Отметим также, что в ряду задач государственной программы отсутствуют задачи, посвященные развитию механизмов участия общественности, однако в качестве целевого индикатора указываются «новые механизмы участия работодателей в решении задач обеспечения благоприятной квалифицированными кадрами».

Сказанное говорит об отсутствии последовательности

стратегического планирования в анализируемой сфере.

В свою очередь, в Государственной программе Российской Федерации «Развитие образования» на 2018–2025 годы (до 2030 года в редакции Постановления Правительства РФ от 7 октября 2021 года N 1701) акцент окончательно сместился на другие уровни образования, практически исключив высшее из регулирования. При этом для целей настоящего исследования отметим, что в основном разработчики данной государственной программы сосредоточены на мерах, направленных на гражданское и патриотическое воспитание молодежи, не затрагивая процессы вовлечения общественности в высшее образование. Более того, конкретных механизмов развития указанной деятельности также не зафиксировано.

Поскольку в 2018 году было принято решение изменить структуру управления образованием, отнеся высшее образование в сферу компетенции Министерства науки и высшего образования, далее высшая школа была практически исключена из всех стратегических документов как объект регулирования (в том числе из национального проекта «Образование»). При этом собственный отраслевой стратегический документ она так и не получила. Подвергнем анализу Национальный проект «Наука и университеты», имеющий непосредственное отношение к высшей школе и в некоторой степени устанавливающий вектор ее развития после пересборки двух национальных проектов и преобразования национального проекта, который посвящен науке, в проект включающий высшее образование как объект регулирования смежной с наукой. Позволим себе выразить скептическое отношение к роли указанного национального проекта в развитии высшего образования, поскольку он практически полностью сосредоточен на развитии науки. Однако, следуя цели настоящего исследования, проведем контент-анализ его текста.

Единый целевой показатель, отражающий вектор взаимодействия общества и университетов в национальном проекте «Наука и университеты», – «Количество субъектов Российской Федерации, на территории которых образовательные организации высшего образования входят в Московский международный рейтинг «Три миссии университета»».

Отдельно остановимся на методологии рейтинга «Три миссии университета». Отметим, что степень реализации миссии «взаимодействие с обществом» оценивается тридцатью процентами индикаторов рейтинга (рисунок 1).

Не углубляясь в дискуссию об интерпретации понятия «третья миссия» отметим только, что большинство исследователей в данное понятие вкладывает более широкий смысл, чем использованные в методике метрики. В частности, авторам настоящей статьи представляется, что онлайн-курсы – это в большей степени образовательная деятельность. Доля вуза в общем объеме публикаций по стране – научный показатель. Показатели, связанные с интернетом и коммуникациями, подлежат относительно легкой корректировке вузами при желании повысить собственный рейтинг, что представляет собой своеобразную институциональную ловушку – «показатели, ради показателей», которая очевидно возникнет при внесении университетам обязанности достижения определенного уровня показателей. Это отвлечет определенные усилия вузов от основной миссии – образование. Созданная страница выпускника в Википедии вовсе не свидетельствует о его социальной ответственности и гражданской активности (к слову, Гитлеру тоже посвящена страничка в Википедии). В связи со сказанным, не отрицая значения указанного рейтинга и его роль в объективной оценке деятельности университетов, отметим, что участие в нем и даже высокий результат, отнюдь не является решающим в деле расширения взаимодействия общества и высшей школы. Более того, представляется, что интерпретация словосочетания «миссия “взаимо-

действие с обществом» в данном рейтинге интерпретируется скорее в контексте брендинга образовательной организации, но не в контексте способности университета оказать помощь обществу в решении социальных проблем [6; 17; 18; 19]. Данная позиция перекликается с теоретическим направлением исследований взаимодействия общества и университетов с точки зрения не только его деятельности по удовлетворению общественных интересов, но и ее влиянию на бренд и репутацию университетов, где отмечается, что современные университеты, взаимодействуя с обществом, обеспечивают собственное процветание [5; 18]. Оценка и анализ влияния качества взаимодействия общества и высшей школы на эффективность университетов весьма распространены в исследованиях данного направления. Сказанное подтверждает высказанное ранее мнение о необходимости конкретизации понимания словосочетания «взаимодействие с обществом».

Наименование критерия	Что измеряется
Количество массовых открытых онлайн курсов вуза	Вклад вуза в доступное онлайн образование
Доля вуза в общем объеме публикаций по стране	Вклад вуза в развитие научных исследований в стране
Общее количество страниц веб-сайта университета, индексированных ведущими поисковыми системами	Присутствие в Интернете
Количество просмотров страницы вуза в Википедии	Популярность в Интернете
Количество подписчиков аккаунта университета в социальных сетях	Коммуникация в соцсетях
Количество вступивших вузов, которым посвящена отдельная страница в Википедии	Влияние вузовских на общество
Размер интернет аудитории сайта вуза	Востребованность обществом
Транспарентность	Информационная открытость и качество информационной политики

Рисунок 1 – Методология московского международного рейтинга вузов «Три миссии университета», III группа критериев «Университет и общество», 2021 год [1]

### ОБСУЖДЕНИЕ

*Сравнение полученных результатов с результатами в других исследованиях.*

Подведем промежуточный итог: в действующем правовом регулировании и стратегических документах отсутствует четкая система механизмов и алгоритмов взаимодействия университетов с обществом и общественного участия в высшей школе на фоне отсутствия как правовых, так и стратегических актов, объектом регулирования которых является система высшего образования. У высшей школы нет собственного отраслевого правового и стратегического регулирования.

В рамках отдельных ведомственных проектов и программ можно обнаружить единичные мероприятия, прямо или косвенно направленные на расширение вовлечения общественности в высшее образование, например, в рамках реализации ведомственного проекта «Информационный портал, обеспечивающий расширение взаимодействия абитуриентов и образовательных организаций высшего образования, находящихся на территории Российской Федерации» («Поступай правильно»).

Справедливости ради отметим, что университеты самостоятельно развивают практику взаимодействия с обществом, а также налаживают связи в рамках своих миссий, например, в качестве опорных университетов, однако отсутствие комплексного подхода в регулировании государством данных процессов очевидно.

### ВЫВОДЫ

*Выводы исследования.*

Подытоживая проведенный анализ, согласимся с М.В. Курбатовой, С.Н. Левиным, К.С. Саблиным [7] в том, что реальная ориентация реализуемых реформ высшей школы, зафиксированная как в базовом законодательстве, так и стратегических документах в качестве цели, только декларируется. Уже в формулировке задач, а еще более явно – в формулировке индикаторов, исчезает ориентация на «меняющиеся запросы населения и перспективные задачи развития российского общества». Остается преимущественно весьма спорная ориентация на текущие запросы работодателя, с которыми, по сути,

отождествляется необходимость учитывать запросы экономики [7].

*Перспективы дальнейших изысканий в данном направлении.*

Констатируем абсолютную недостаточность и отсутствие осмысления проблемы низкой эффективности взаимодействия университетов и общественности в действующих в настоящее время правовых и стратегических актах. В связи со сказанным дальнейшие исследования должны быть направлены на идентификацию проблем взаимодействия высшей школы и общества, поиск эффективных механизмов налаживания коммуникаций, а также систематический мониторинг общественного участия в высшем образовании.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Три миссии университета: образование, наука, общество / *Ред. кол.: В.А. Садовничий и др.* – Москва : МАКС Пресс. 2019. 440 с. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37164193>
2. Ford R., Jennings W. The changing cleavage politics of western Europe. *Annual Review of Political Science*. Vol. 23. pp. 295-314. 2020. Available from: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3602495](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3602495)
3. Longoria L. C. et al. Promoting sustainable consumption in Higher Education Institutions through integrative co-creative processes involving relevant stakeholders // *Sustainable Production and Consumption*. – 2021. – Т. 28. – С. 445-458.
4. Žalėnienė I., Pereira P. Higher education for sustainability: a global perspective // *Geography and Sustainability*. – 2021. – Т. 2. – №. 2. – С. 99-106.
5. Badat S. Revisiting the equity/equality–development/quality goals paradox and tension in South African higher education Cape Higher Education Consortium (CHEC) discussion forum on equity and transformation in Higher Education. № 24. March 2014. - Available from: <https://commons.ru.ac.za/vital/access/services/Download/vital:7888/SOURCEPDF?view=true>
6. Wenger E., McDermott R. A., Snyder W. *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. – Harvard business press. 2002. Available from: 11.%09Wenger E., McDermott R. A., Snyder W. *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*
7. Курбатова М. В., Левин С. Н., Саблин К. С. «Упрошенный провал» институционального проектирования в реформировании высшего образования России // *JIS*. 2020. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/utroennyi-proval-institutsionalnogo-proektirovaniya-v-reformirovani-vysshego-obrazovaniya-rossii>
8. Julin Nyquist K., Ahonen-Jonnarth U. Strategic, fundamental and means objectives of different stakeholders in collaboration between universities and surrounding society // *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*. – 2022. – Т. 26. – №. 1. – С. 19-27.
9. Jain V. et al. A multi-stakeholder perspective of relationship marketing in higher education institutions // *Journal of Marketing for Higher Education*. – 2022. – С. 1-19.
10. Abbass K. et al. Understanding the interaction among enablers of quality enhancement of higher business education in Pakistan // *PLoS One*. – 2022. – Т. 17. – №. 5. – С. e0267919.
11. Estrada-Martinez L. M. et al. Is the Scholarship of Engagement a Meaningful Approach to Foster Change in Community Development Education? *Field Notes from Three Community/University Partnerships // International Journal of Community Well-Being*. – 2021. – Т. 4. – №. 2. – С. 181-206.
12. Plummer R. et al. *Appraising HEI-community Partnerships: Assessing Performance, Monitoring Progress, and Evaluating Impacts // Gateways: International Journal of Community Research and Engagement*. – 2022. – Т. 15. – №. 1.
13. King A. E., Eamer A., Fernando S. When Is a Partnership Not a Partnership? Reflecting on Inherent Challenges in University-Community Collaborations on Educational Programs // *Journal of Community Engagement and Scholarship*. – 2022. – Т. 14. – №. 2. – С. 6.
14. Тамбовцев В. Л. Конечные результаты отрасли образования и проблемы их измерения // *Вопросы образования*. 2006. №. 1. С. 5-25. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konechnye-rezultaty-otrasli-obrazovaniya-i-problemy-ih-izmereniya>
15. Цирин А. М. и др. К вопросу о понятии конфликта интересов // *Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения*. 2015. №. 5 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-ponyatii-konflikta-interesov>
16. Гринберг Р., Рубинштейн А. Я. *Основания смешанной экономики: Экономическая социодинамика*. – Российская академия наук. Институт экономики. 2008. URL: <https://scholar.google.com/citations?user=wAxxPzkAAAAJ&hl=ru&oi=sra>
17. Павлов А. П., Павлов П. А. *Этосы образования и модернизация российского общества // Siberian Socium*. 2018. Т. 2. №. 4. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_38516669\\_79365975.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_38516669_79365975.pdf)
18. Bidandi F., Anthony A. N., Mukong C. Collaboration and partnerships between South African higher education institutions and stakeholders: case study of a post-apartheid University // *Discover Education*. 2022. Т. 1. №. 1. С. 1-14. Available from: <https://link.springer.com/article/10.1007/s44217-022-00001-2>
19. Scott R. Does university make you more liberal? Estimating the within-individual effects of higher education on political values // *Electoral*

*Studies*. 2022. Т. 77. Available from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261379422000312>

20. Carroll A. B. *A three-dimensional conceptual model of corporate performance* // *Academy of management review*. – 1979. – Т. 4. – №. 4. – С. 497-505.

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов*

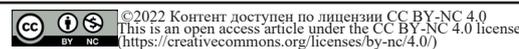
*The authors declare no conflicts of interests*

*Received date: 16.08.2022*

*Revised date: 25.09.2022*

*Accepted date: 10.11.2022*

УДК 336.713.2  
DOI: 10.57145/27128482\_2022\_11\_02\_06



©2022 Контент доступен по лицензии CC BY-NC 4.0  
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## ВЛИЯНИЕ ЦЕНОВОЙ И ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА НА УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

© Автор(ы) 2022

**КИМ Ангелина Георгиевна**, кандидат экономических наук, профессор кафедры  
«Международного маркетинга и торговли»

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
690014, Россия, Владивосток, angelina.kim@vvsu.ru*

SPIN: 5334-5642  
AuthorID: 668557  
ResearcherID: AAY-2884-2020  
ORCID: 0000-0002-3152-3467  
ScopusID: 56073832300

**Аннотация.** Одной из причин потери клиента у коммерческого банка является неэффективная ценовая политика и недостаточная работа с потребностями клиента. В данной статье автором будут рассматриваться потребности и проблемы клиентов корпоративного сектора банка. Все рекомендации, проблемы автор описывает на примере банка ПАО Сбербанк. *Целью* данного исследования является оценка удовлетворенности корпоративных клиентов ПАО Сбербанк и составление рекомендаций по улучшению удовлетворенности клиентов посредством применения методов ценовой и информационной политики. На основании проведенного исследования автор ставит задачу найти способы увеличения клиентской базы банка, роста доходности. Теоретическую и методологическую основу исследования составили диссертации современных ученых, монографии, научные статьи и учебные пособия по вопросам повышения эффективности деятельности банков за счет гибкого ценообразования. *Результаты:* по результатам проведенных работ автор определил траектории совершенствования процесса регулирования цены на банковские продукты, а также категории клиентов, для которых необходимо в индивидуальном порядке пересматривать условия на предлагаемые продукты и услуги. Автор, на основании проведенного исследования, разработал ряд рекомендаций, которые, по его мнению, смогут заинтересовать новых клиентов и удержать старых. В свою очередь, новые подходы в сотрудничестве увеличат прибыльность банка. *Практическая значимость:* основные положения и выводы статьи могут быть использованы в научной и педагогической деятельности при рассмотрении вопросов о сущности влияния ценовой и информационной политики на удовлетворенность корпоративных клиентов.

**Ключевые слова:** банковское дело, корпоративный клиент, цена, ценообразование, прибыль, услуги банка, ключевая ставка.

## INFLUENCE OF PRICE POLICIES OF A COMMERCIAL BANK ON CORPORATE CUSTOMER SATISFACTION

© The Author(s) 2022

**KIM Angelina Georgievna**, candidate of Economics, Professor of the Department  
of International Marketing and Trade

*Vladivostok State University of Economics and Service  
690014, Russia, Vladivostok, angelina.kim@vvsu.ru*

**Abstract.** One of the reasons for the loss of a client in a commercial bank is an inefficient pricing policy and insufficient work with the needs of the client. This article will consider the needs and problems of clients in the corporate sector of the bank. The author describes all recommendations, problems using the example of a bank PJSC Sberbank. The purpose of the study is to assess the satisfaction of corporate clients of Sberbank and draw up recommendations for improving customer satisfaction through the application of pricing and information policy methods. In particular, on the basis of the study, the author sets the task of finding ways to increase the bank's client base and increase profitability. The theoretical and methodological basis of the study was made up of dissertations by modern scientists, monographs, scientific articles and textbooks on improving the efficiency of banks through flexible pricing. Results: based on the results of the work, the author determined the trajectories for improving the process of regulating prices for banking products, as well as categories of customers for which it is necessary to individually review the conditions for the products and services offered. The author, on the basis of the study, has developed a number of recommendations that, in his opinion, will be able to interest new customers and retain old customers. In turn, new approaches to cooperation will increase the profitability of the bank. Practical significance: the main provisions and conclusions of the article can be used in scientific and pedagogical activities when considering the essence of the influence of pricing and information policy on the satisfaction of corporate clients.

**Keywords:** banking, corporate client, price, pricing, profit, bank services, key rate.

### ВВЕДЕНИЕ

#### *Постановка проблемы.*

Количество банков в стране с каждым годом растет. В связи с этим при построении стратегии развития, по мнению автора, банк должен фокусироваться на:

- улучшении качества обслуживания;
- автоматизации операционной работы и оцифровке работы с клиентами;
- повышении надежности банковских операций;
- исключении навязчивых продажных предложений от банка, которые не нужны клиентам.

Все указанные пункты, которые банк обязан учитывать, относятся к затратной части. Как же выстраивать финансовую стратегию банка, чтобы качество предоставляемых услуг и прибыльность банка также возрастала одновременно?

По мнению автора, помимо математических расче-

тов рентабельности на постоянной основе необходимо проводить оценку потребностей клиента, его удовлетворенностью оказываемыми услугами и предлагаемыми продуктами.

В данной статье автор предлагает к рассмотрению теоретические аспекты методов ценообразования в коммерческих банках РФ, приводит группировку проблем клиентов банка на примере ПАО Сбербанк и предлагает варианты решения данных проблем.

### МЕТОДОЛОГИЯ

#### *Формирование целей статьи.*

Целью исследования является оценка удовлетворенности корпоративных клиентов ПАО Сбербанк и составление рекомендаций по улучшению удовлетворенности клиентов посредством применения методов ценовой и информационной политики.

*Анализ исследований и публикаций.*

К исследованию процесса ценообразования в коммерческих банках обращались многие отечественные авторы: Е.В. Васильева, М.Р. Зобнина, А.А. Адаменко, К.В. Желябовская, Т.Н. Бондаренко, А.А. Скоробогатова, Т.Г. Евдокимова, Г.А. Маховикова, Р.В. Пашков, И.К. Салимжанов и другие. Вместе с тем, теоретические и практические аспекты, отражающие специфику методов ценообразования на кредитные продукты для корпоративных клиентов коммерческого банка, не получили достаточного освещения в научной литературе, что и определило цель и задачи исследования [1; 2; 3; 4; 5; 6].

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

*Изложение основного материала исследования.*

Ценообразование, как сущность – это внутренний рычаг удержания клиента и способ заработать на нем. Существует множество отечественных и зарубежных методов ценообразования. Основные используемые в России методы ценообразования и сравнительная характеристика их достоинств и недостатков представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Методы ценообразования, используемые коммерческими банками в РФ

Метод ценообразования	Преимущества	Недостатки
Трансфертное ценообразование	- оптимизация операционных и административных расходов, связанных с кредитами [7; 8]; - глубокий анализ ценообразования;	- затратный метод; - требует наличия квалифицированных кадров со специальными знаниями в области ценообразования;
Методы ценообразования на основе маркетингового подхода	- лояльность по отношению к корпоративному клиенту за счет более полного их удовлетворения в цене к кредитным продуктам [9]; - гибкость в определении цены;	- зачастую маркетинговые исследования проводятся поверхностно при получении недостоверной информации; - дополнительные затраты на проведение глубоких маркетинговых исследований [10; 11]
Затратный метод	- считается достаточно простым и менее трудозатратным по сравнению с другими методами ценообразования; - при использовании данного метода банк получает справедливую норму прибыли [12];	- при установлении цены не учитывается уровень спроса на тот или иной кредитный продукт; - не используется влияние конкурентов на устанавливаемую стоимость;
Рыночный метод	- ориентирован строго на рынок кредитования корпоративных клиентов; - гибкость определения цены; - нацеленность на определенный сегмент (корпоративные клиенты);	- возможность допустить ошибки из-за отсутствия информации о процессе ценообразования у конкурентов; - недостаток знаний у специалистов при оценке рыночной информации;
Параметрический метод	- используются в случае, когда можно оценить качественные характеристики кредитных продуктов, которые не поддаются количественной оценке;	- достаточно субъективный метод, так как недостаточно обоснован выбор параметров для установления цены.

Таким образом, банки самостоятельно выбирают методы и регулируют ценообразование с учетом рынка. Крупные банки, такие как ПАО Сбербанк, используют в основном метод трансфертного ценообразования и рыночный метод.

Использование метода трансфертного ценообразования позволяет:

- выделить вклад каждого подразделения в чистый доход банка;
- получать информацию оперативно о деятельности подразделений;

- принимать решение об уровне цен на банковские продукты [14].

Рыночный метод ценообразования позволяет ориентироваться на ситуацию рынка и гибко определять политику в части работы с текущими и новыми клиентами.

В данной статье методы и потребности корпоративных клиентов будут рассмотрены на примере банка ПАО Сбербанк.

Перед тем, как приступить к оценке результатов выбора метода ценообразования банка и влияние данных (ого) методов (а) на удовлетворенность клиентов, необходимо обозначить основные потребности корпоративных клиентов.

По результатам проведенного исследования клиенты ПАО Сбербанк имеют следующие потребности:

- минимизация операционных рисков;
- обеспечение доступа к круглосуточному осуществлению платежей;
- использование автоматизации операций при работе с финансовыми рынками;
- возможность комплексного информационного обеспечения круглосуточно;
- возможность выбирать средства платежей;
- иметь возможность посетить отделение банка в любом городе;
- иметь оперативную возможность проверки зачисления средств на счет;
- получать выгодные тарифы на услуги и продукты банка.

Последнее и основное требование любого клиента – индивидуальный подход банка в информационной и ценовой политиках. На основании этого требования автор выделяет проблемные зоны ПАО Сбербанк:

- несовершенная линейка кредитных продуктов для малого и среднего бизнеса;
- высокие требования к залому по обеспечению кредита для субъектов малого предпринимательства;
- неполное соответствие качества предоставляемых услуг потребностям корпоративных клиентов [15];
- отсутствие отдельных банковских продуктов, ориентированных на формирование потребности у корпоративных клиентов на заключение зарплатного проекта с банком.

Данные проблемы в основном связаны с ценообразованием. В таблице 2 автором предложены решения данных проблем.

Таблица 2 – Рекомендации решения выделенных проблем

Проблема	Решения
Несовершенная линейка кредитных продуктов для малого и среднего бизнеса	- Выделить направление по работе с микробизнесом, целью которого будет анализ потребностей и платежеспособностей; - Разработать продукты и услуги, которые требуются микробизнесу; - Выработать стратегию работы с рисками
Высокие требования к залому по обеспечению кредита для субъектов малого предпринимательства	- Внедрить в использование зарубежный опыт – модель установления ставки по принципу «стоимость–доходность»
Неполное соответствие качества предоставляемых услуг потребностям корпоративных клиентов	- Ввести новый кредитный продукт, например, кредитование под контракт
Отсутствие отдельных банковских продуктов, ориентированных на формирование потребности у корпоративных клиентов на заключение зарплатного проекта с банком [18]	- Разработать сетку с привилегиями, для клиентов у которых зарплатный проект размещен в банке

Наличие ряда проблем не отрицает факт, что уже производятся действия по их устранению.

Также автор зафиксировал, какие методы использовал ПАО «Сбербанк» в период 2019–2021 гг., чтобы исключить наличие вышеуказанных проблем.

Для решения вышеуказанных проблем ПАО «Сбербанк» в течение последних трех лет проводил различные мероприятия.

1. Для клиентов малого бизнеса расширили продуктивное предложение;

2. Масштабировали банковские продукты «Тендерная гарантия», «Тендерный кредит» на клиентов малого бизнеса, для участия в государственном заказе;

3. Внедрили систему «Сбербанк Бизнес Онлайн» у 98 % клиентов;

4. Предложили варианты рефинансирования кредитов из других банков для малого бизнеса;

5. Предоставили индивидуальные условия на получение кредита без залога, комиссий за выдачу, за досрочное погашение кредита.

За период проведения данных мероприятий, в части политики работы с корпоративными клиентами ПАО «Сбербанк» достиг:

- запущена новая модель работы с крупнейшими, крупными и средними корпоративными клиентами. Новая модель предполагает создание клиентско-сервисных команд и закрепление клиентских и продуктовых менеджеров за каждым клиентом. Благодаря составлению оптимального продуктового предложения для каждого клиента модель позволяет существенно повысить качество обслуживания и эффективность работы с корпоративными клиентами [16];

- внедрена методология расчета показателя RAROC (доходность капитала с учетом риска) для бизнеса-планирования и оценки кредитных рисков клиента [17; 18];
- увеличена на 5 % пунктов доля банка в совокупном объеме привлеченных банковской системой средств юридических лиц [17; 19; 20];

- запущены сервисы по дистанционной сдаче отчетности в Федеральную налоговую службу на портале «Деловая среда»;

- запущена обучающая программа – это образовательные семинары и онлайн-видеотрансляции для корпоративных клиентов;

- подключено 89 % корпоративных клиентов к системе «Сбербанк Бизнес Онлайн».

#### ВЫВОДЫ

На текущий момент ПАО Сбербанк является одним из крупнейших банков России, и его информационная политика и политика в части ценообразования подтверждает цели, указанные в статье. Если ценообразование учитывает потребности клиентов персонально, а информационная политика покрывает потребности клиента, то удовлетворенность корпоративных клиентов возрастает, и текущие клиенты продолжают сотрудничество, а новые видят необходимость в сотрудничестве. Тем самым банк имеет устойчивое финансовое положение и конкурентоспособность.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Евдокимова, Т. Г. Ценообразование / Т.Г. Евдокимова, Г.А. Маховикова. – М.: Вектор, 2017. – 224 с.
2. Курбанова А.А. Маркетинговая стратегия банка [Электронный ресурс]. – URL: <https://docplayer.ru/51917112-Marketingovaya-strategiya-banka.html> (дата обращения: 19.05.2021).
3. Зверев А.В. Современные методы и модели ценообразования на банковские продукты при формировании эффективной процентной политики коммерческого банка / А.В. Зверев, А.А. Сорокин // Управление социально-экономическими системами, правовые и исторические исследования: теория, методология и практика: сборник статей Межд. научно-практич. конф. – Брянск: Изд-во БГУ, 2018. – С. 47–53.
4. Салимжанов, И. К. Ценообразование / И.К. Салимжанов. – М.: КноРус, 2017. – 304 с.
5. Татарникова Л.Ю. Особенности развития розничного банкинга в России / Л.Ю. Татарникова // Финансы и кредит. 2010. – Т. 16. – № 26 (410). – С. 63–66.
6. Зозуля В.В., Горюнова И.С. Перспективы развития российской денежной системы в современных условиях // Финансы и кредит. 2018.

№ 24 (778). – С. 241–246.

7. Бондаренко Т.Н. Роль маркетинговых стратегий в организации работы коммерческого банка с клиентами // Т.Н. Бондаренко, А.А. Скоробогатова. Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 3. – С. 51–54.

8. Косорукова И.В., Секачев С.А., Пессель М.А. Денежное обращение, кредит и банки. – М.: Финстатинформ, 2017. – 115 с.

9. Беспалова О.В., Говенько И.А., Добыш Е.А. Кредитные операции коммерческих банков: проблемы и способы их решения // Финансовая экономика. 2018. – № 4. – С. 163–167.

10. Бондаренко В.А., Романишина Т.С. Значение маркетинговой стратегии в планировании территориального развития в высоко конкурентной экономике. Сборник научных трудов Международной научно-практической онлайн-конференции. 2020. – С. 119–124.

11. Булгакова А.Р. Разработка стратегических ориентиров устойчивого развития организации / А.Р. Булгакова // Молодой ученый. – 2018. – № 27. – С. 169–174.

12. Горбунова О.А., Кравченко О.В. Стратегия увеличения финансовых ресурсов коммерческого банка путем повышения качества кредитных взаимоотношений с клиентами // Вестник Международного института рынка. 2020. № 1. С. 19–21.

13. Омельченко А.Н., Хрусталёв Е.Ю. Корпоративное кредитование и процентная ставка: определение экзогенных факторов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2019. Т. 15. Вып. 12. – С. 2274–2283.

14. Авагян Г.Л. Деньги, кредит, банки: Учебное пособие / Г.Л. Авагян, Т.М. Ханина, Т.П. Носова. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 56 с.

15. Ажаханова Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению / Д.С. Ажаханова // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2018. – С. 3–7.

16. Маркетинговые стратегии банка: их особенности и разработка // Научная электронная библиотека: [Электронный ресурс]. – 2021. – Режим доступа: URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44197092> (Дата обращения: 28.05.2021).

17. Graseck, B., Stoklosa, M., Cyprys, M., Hamilton, B., Sharma, A., Gosalia, M., Miotto G., Kenny, R., Edelmann, C., Davis, J., Rosberg, M., Holroyd, B., Gorski, J., Lambert, O (2018). Wholesale banks and asset managers: Winning under pressure. New York: Morgan Stanley; 46 с.

18. Schnarr, T., Pfeiffer, M. (2015) Delivering excellence in corporate banking: How to protect the business model and improve performance. New York: OliverWyman; 29 с.

19. Чхутиашивили Л.В. Формирование системы рыночного ценообразования коммерческих банков в современных условиях / Л.В. Чхутиашивили // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2010. – Т. 3. – № 14 (38). – С. 30–37.

20. Новая Стратегия развития Сбербанка 2021 [Электронный ресурс]. – URL: <https://2017.report-sberbank.ru/ru/strategic-report/new-development-strategy> (дата обращения: 22.05.2022).

Received date: 05.09.2022

Revised date: 14.10.2022

Accepted date: 10.11.2022

УДК 3977

DOI: 10.57145/27128482\_2022\_11\_02\_07



©2022 Контент доступен по лицензии CC BY-NC 4.0  
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

## СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА РИТЕЙЛЕРОВ В ПРИМОРСКОМ КРАЕ

© Автор(ы) 2022

**ЛЕБЕДИНСКАЯ Юлия Сергеевна**, кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры экономики и управления  
*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса*  
690014, Россия, Владивосток, [Yuliya.Lebedinskaya@vvsu.ru](mailto:Yuliya.Lebedinskaya@vvsu.ru)

SPIN: 9717-8530

AuthorID: 764379

ResearcherID: H-7665-2018

ORCID: 0000-0002-7573-1372

ScopusID: 57209417099

**КОШЕВАЯ Елена Сергеевна**, кандидат политических наук,  
доцент кафедры экономики и управления  
*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса*  
690014, Россия, Владивосток, [elenakh1981@yandex.ru](mailto:elenakh1981@yandex.ru)

SPIN: 1810-5824

AuthorID: 764379

ResearcherID: ABI-2462-2020

ORCID: 0000-0001-6720-4401

ScopusID: 57208546292

**БЛИЗКИЙ Роман Сергеевич**, доктор экономических наук, профессор кафедры  
бухгалтерского учета, аудита и налогообложения  
*Государственный университет управления*  
109542, Россия, Москва, [blizkey@ukr.net](mailto:blizkey@ukr.net)

SPIN: 9717-8530

AuthorID: 764379

ResearcherID: H-7665-2018

ORCID: 0000-0002-7573-1372

ScopusID: 57209417099

**Аннотация.** Приморский край имеет уникальные географические, экономические, стратегические преимущества, которые открывают значительные перспективы развития бизнес-структур частного и государственного характера. Однако, несмотря на указанные преимущества, Приморский край в силу своей удаленности от европейской части России лишен возможности полноценного развития рынка ритейлеров, поскольку крупные торговые компании опасаются проблем с логистикой. Именно решение данного вопроса стало одной из причин тесного сотрудничества органов государственной власти Приморья с руководителями крупных федеральных сетей, которым были предложены определенного рода преференции. Однако решить сложившуюся проблему и обозначить перспективы сотрудничества пока имеют прерогативу только конкурентоустойчивые и крупные торговые компании. Для рынка ритейл-бизнеса в Приморье характерна постоянная волативность, которую должны принимать во внимание торговые предприятия. Возникает необходимость систематизации существующих тенденций рынка, особенно с позиций требований потребителя, а также существующих инноваций как способа достижения устойчивых конкурентных преимуществ. В этой связи, авторы считают необходимым проанализировать рынок ритейлеров в Приморском крае с целью обозначения перспективных «точек» стратегического, инвестиционного, инновационного, предпринимательского развития и обеспечения экономического роста исследуемой территории посредством синергетического взаимодействия федеральных и региональных бизнес-структур государственного и частного характера. Их комплексный и конструктивный анализ позволит учесть уже сформированные и успешно функционирующие сети торговых предприятий, оценить дальнейшую перспективу их роста и определить возможные прерогативы развития в Приморском крае ритейл-бизнеса.

**Ключевые слова:** ритейл, продуктовый ритейл, регион, рынок, сетевые компании, правительство, торговые «точки», тенденции, состояние, развитие.

## CURRENT STATE AND DEVELOPMENT TRENDS OF THE RETAILERS MARKET IN PRIMORSKY KRAI

© The Author(s) 2022

**LEBEDINSKAYA Yuliya Sergeevna**, candidate of economic sciences, associate professor  
of Department of Economics and Management  
*Vladivostok State University of Economics and Service*  
690014, Russia, Vladivostok, [Yuliya.Lebedinskaya@vvsu.ru](mailto:Yuliya.Lebedinskaya@vvsu.ru)

**KOSHEVAYA Elena Sergeevna**, candidate of political sciences, associate professor  
of Department of Economics and Management  
*Vladivostok State University of Economics and Service*  
690014, Russia, Vladivostok, [elenakh1981@yandex.ru](mailto:elenakh1981@yandex.ru)

**BLIZKIY Roman Sergeevich**, Doctor of Economics, Professor of the Department  
of Accounting, Audit and Taxation  
*State University of Management*  
109542, Russia, Moscow, [blizkey@ukr.net](mailto:blizkey@ukr.net)

**Abstract.** Primorsky Krai has unique geographic, economic and strategic advantages that open up significant prospects for the development of business structures of private and public nature. However, despite these advantages, Primorsky Krai, due to its remoteness from the European part of Russia, is deprived of the possibility of a full-fledged development of the retailer market, since large trading companies are afraid of problems with logistics. It was the solution of this issue that became one of the reasons for the close cooperation of the state authorities of Primorye with the heads of large federal networks. Offering the latter a certain kind of preference. However, competitive and large trading companies still have the

prerogative to solve the current problem and outline the prospects for cooperation. The retail business market in Primorye is characterized by constant changes, which must be taken into account by trading enterprises. There is a need to systematize existing market trends, especially from the standpoint of consumer requirements, as well as existing innovations as a way to achieve sustainable competitive advantages. In this regard, the authors consider it necessary to analyze the retail market in Primorsky Krai in order to identify promising "points" of strategic, investment and innovative entrepreneurial development, and ensure the economic growth of the study area through synergistic interaction between federal and regional business structures of a public and private nature. Their comprehensive and constructive analysis will make it possible to take into account the already formed and successfully functioning networks of retail enterprises, assess the future prospects for their growth and determine the possible prerogatives for the development of the retail business in the Primorsky Territory.

**Keywords:** retail, food retail, region, market, network companies, government, outlets, trends, state, development.

## ВВЕДЕНИЕ

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами*

В Приморском крае наблюдается активная конкуренция на рынке ритейла, что объясняется значительной численностью населения. Особое влияние на прибыль компаний оказывает экономическая ситуация в стране, которая выступает как индикатор уровня покупательской способности населения. Указанные обстоятельства приводят к изменению ассортимента и качества продукции в различные периоды времени в Приморском крае. Наряду с этим, интенсификация внедрения инновационных технологий приводит к корректировке маркетинговых стратегий компаний.

Учитывая национальные и региональные особенности Приморского края в определенных временных промежутках и инновационные технологии в сфере ритейла, компании вынуждены постоянно уделять внимание адаптации собственных стратегий с целью максимизации лояльности целевой аудитории. Наряду с привлечением в соответствие с уровнем покупательской способности населения стоимости товаров и их ассортимента, сети активно экспериментируют с форматом торговых заведений и их инновационным оборудованием, а также со специализированным программным обеспечением [2].

Вопросу современных тенденций развития ритейл-бизнеса посвящены работы многих авторов [3; 4; 5]. В частности, исследуются тенденции покупательского поведения потребителей ритейл-услуг [5], рассматривается инструментарий продовольственного ритейл-брендинга [5], исследуются интерактивные инструменты продвижения в коммуникационной политике ритейлеров [6], анализируются тенденции развития сетевого ритейла [2]. Впрочем, остается необходимость систематизации существующих тенденций развития ритейл-бизнеса, в частности новых требований потребителей к ритейл-сервису, и конкретизации инноваций ритейл-рынка в соответствии с этими требованиями.

В современных условиях рынок продуктового ритейла в России имеет определенные перспективы для роста. Есть ряд демографических, экономических и социальных факторов для его постепенного развития. Согласно официальным данным в Приморском крае проживает около 1,9 млн человек, следовательно, существует стабильный спрос на продукты питания и непродовольственные товары, зависящие от значительной численности потребителей.

Наряду с этим, есть ряд негативных факторов, сдерживающих развитие рынка промышленного ритейла, особенно в сельской местности и малых городах. Ключевую роль здесь играет низкий уровень покупательской способности населения вследствие кризисных явлений в целом в России и в Приморском крае, в частности. Вместе с тем, к демографическим проблемам следует отнести трудовую миграцию населения в соседние страны, прежде всего в Китай, что приводит к сокращению потребления продуктов питания и непродовольственных товаров [5].

*Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы и на которых основывается автор; выделение неразрешенных ранее частей общей проблемы*

В настоящее время к анализу рынка ритейлера посвящены научные исследования следующих авторов: Н.Н. Калькова, И.В. Коробко [7; 8], И.А. Морозова, М.И. Закирова [9], С.В. Щёпина [10], Т.Н. Байбардина, О.А. Бурцева, Н.И. Василевич [11], Е.А. Неретина, Ю.В. Корокошко [12], О.Е. Пирогова, Б.А. Бабарин [13], И.В. Оттева, С.Н. Саломатова [14], М.В. Петухов [15], Е.В. Корчагина [16]

*Обосновывается актуальность исследования*

Приморский край имеет уникальные характеристики региона, однако, несмотря на уникальные характеристики, Приморский край в силу своей удаленности от европейской части России лишен возможности полноценного развития рынка ритейлеров, поскольку крупные торговые компании опасаются проблем с логистикой [1].

Именно решение данного вопроса стало одной из причин тесного сотрудничества органов государственной власти Приморья с руководителями крупных федеральных сетей, которым были предложены определенные рода преференции.

Однако решить сложившуюся проблему и обозначить перспективы сотрудничества пока имеют прерогативу только конкурентоустойчивые и крупные торговые компании.

Для рынка ритейл-бизнеса в Приморье характерна постоянная волатильность, которую должны принимать во внимание торговые предприятия. Возникает необходимость систематизации существующих тенденций рынка, особенно с позиций требований потребителя, а также существующих инноваций как способа достижения устойчивых конкурентных преимуществ.

## МЕТОДОЛОГИЯ

*Формирование целей статьи*

Цель научной статьи – оценить современное состояние и тенденции развития рынка ритейлеров в Приморском крае.

*Используемые методы, методики и технологии*

Конструктивный, комплексный подход к достижению поставленной цели предусматривает структурную оценку синергетического взаимодействия федеральных сетевых компаний и региональных властей на рынке ритейлеров в Приморье, национальных и региональных особенностей Приморского края, тенденций покупательской способности населения, а также коммуникационный инструментарий развития сетевого ритейл-бизнеса исследуемой территории в определенном темпорольно-временном континууме [17]. С целью изыскания заявленных выше аспектов развития рынка ритейлеров в Приморском крае были рассмотрены функционирующие торговые компании, продовольственные магазины и их синергетика конкурентоспособности, изучены хозяйствующие направления становления и формирования ритейлеров в коммерческой сфере деятельности, а также проработаны вопросы, затрагивающие проблематику экономического роста рынка ритейлеров в Приморье.

Комбинированный анализ деятельности рынка ритейлеров позволил выявить основные причины, проблемы его развития в Приморском крае, определить прерогативы эффективного роста экономики торговых предприятий, сетевых компаний и обозначить перспективы прогресса ритейл-бизнеса на исследуемой территории [17; 18].

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов

Конструктивное и комплексное исследование рынка ритейла в Приморском крае предполагает анализ ситуации конкурентной среды и определения позиций основных игроков рынка. В процессе исследования необходимо рассмотреть основные показатели деятельности лидирующих торговых сетей.

Среди всех российских регионов по присутствию на территории международных брендов Приморский край является аутсайдером на текущий момент. Только 5% от общего количества имеющихся в стране глобальных ритейлеров открыли здесь свои магазины. Тем не менее, это совершенно не говорит о том, что регион не представляет никакого интереса для федеральных и международных игроков. Скорее наоборот, розничные сети проявляют заинтересованность в дальнейшем развитии на территории Приморского края. Удаленность от Москвы является главным фактором сдерживания активного внедрения ритейлеров в данный регион.

Логистика торговых организаций большинства крупнейших сетей при всей близости Приморского края к странам-поставщикам основной продукции для глобальных брендов (странам Юго-Восточной Азии и Китаю) осуществляется через расположенные в Центральной России распределительные центры. Разница в часовых поясах и географическая удаленность от Москвы также сказывалась на качестве управления сетевыми точками. Для большого количества ритейлеров различных сфер бизнеса одним из факторов сдерживания выхода в регион выступает необходимость круглосуточного контроля деятельности локальных точек. Ведь в то время, как во Владивостоке рабочий день подходит к концу, в Москве он только начинается.

В Приморском крае в отсутствие продуктовых топ-сетей прочно сумели закрепиться собственные региональные игроки. Ведущими позициями в FMCG-секторе региона обладает ГК «Невада Групп», развивающая сети в различных форматах – супермаркеты «Наш Универсам», гипермаркеты «Самбери», а также магазины шаговой доступности «Раз Два».

Любопытно, что ГК «Невада Групп», проводя в течение длительного времени экспансию сети «Самбери», осуществила в 2014–2015 гг. ряд сделок с целью поглощения небольших торговых локальных сетей, что дало ей возможность закрепиться во всех сферах торговли продовольственных торговых центров г. Владивостока.

На российском рынке давно работают начинавшие свою деятельность именно с городов Приморского края розничные компании. Наиболее известные из них – магазины бытовой и цифровой техники «ДНС», а также сеть гипермаркетов товаров для детей «Бубль Гум». Свое развитие компании начали с открытия собственных точек в Приморском крае и на данный момент они остаются лидерами в регионе по видам деятельности продукции. Пока не развивается в регионе торговая сеть «Детский мир», являющаяся крупнейшим ритейлером розницы детских товаров. Из действующих в регионе представителей ведущей тройки бизнес-сетей бытовой техники относят «Эльдорадо» и «М.Видео», последний из которых, «заякорив» в 2016 году два ТЦ во Владивостоке, приступил к активному освоению бизнес-рынка Приморского края, представляющий для них одно из наиболее приоритетных направлений для открытия новых магазинов. В таблице 1 представим структуру рынка ритейлеров в Приморском крае [4; 19; 20].

Из-за того, что регион имеет большую удаленность от Москвы активность большинства крупных ритейлеров в таких регионах еще довольно низкая. И до недавнего времени этот фактор для таких компаний являлся сдерживающим. Хотя если взять Приморский край, то присутствие федеральных и международных брендов во Владивостоке по целому ряду профильных сегментов более активное, то есть по сравнению с другими россий-

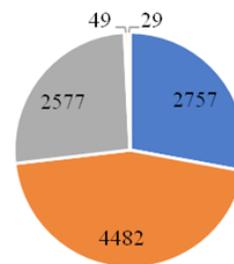
скими регионами Владивосток в этом плане наиболее зрелый. А вот основные федеральные и международные операторы в большей мере представлены магазинами своих локальных партнеров.

Таблица 1 – Структура рынка ритейлеров в Приморском крае

Направление ритейла	Основные представители	Особенности развития рынка ритейлеров
Продуктовый ритейл	ООО «Реми-Фарм», сеть супермаркетов «Фреш 25», ООО «Тихоокеанское» - краевого значения; ООО «Самбери», ООО «Светофор» - регионального значения	Рынок продуктового ритейла Приморского края развивается активно: открылся ряд новых гипермаркетов, а действующие на рынке местные сети Приморского края открыли новые магазины.
DIY-ритейл	«Leroy Merlin»	Вступил на рынок Приморья в 2019 году.
Непродовольственный ритейл	Сеть гипермаркетов детских товаров «Бубль Гум» и магазины цифровой и бытовой техники «ДНС», Эльдорадо и М.Видео	Более прочные позиции здесь до сих пор занимают местные региональные игроки (местные предприниматели), которые и компенсируют их отсутствие на дальневосточном рынке.
fashion-сегмент ритейл	Zara, H&M, New Yorker, Terranova	Рынок fashion-ритейла далек от насыщения, пока основным сдерживающим фактором активной экспансии в регионе является отсутствие подходящих площадей.

Среди таковых, к примеру, международные фэшн-бренды, как «New Yorker» и «Terranova», «прямых» магазинов которых совсем немного. А некоторым владельцам профессиональных торговых центров приходится заниматься деятельностью, не соответствующей своему профилю. Так, ТЦ «Калина Молл» во Владивостоке, заключив с федеральными и международными брендами договор франчайзинга, самостоятельно привел крупных сетевых непродовольственных бизнес-игроков в Приморский край. Также, среди основных проблем тормозящим развитие рынка ритейлеров в Приморском крае является отсутствие в данном регионе качественных площадей, соответствующих международным fashion-операторам.

В Приморском крае на сегодняшний день насчитывается более 300 розничных торговых сетей, среди которых основная доля осуществляет свою деятельность в виде организаций розничной торговли (рисунок 1).



продовольственные магазины  
непродовольственные магазины  
со смешанным ассортиментом товаров

Рисунок 1 – Структура рынка ритейлеров в Приморском крае за 2022 г., ед.

Региональный ритейлер «Самбери» ведет активную политику по увеличению количества торговых заведений в своей структуре: открытие новых гипермаркетов, а также поглощение магазинов мелких сетей [5; 20].

Продовольственные магазины включают в себя 6 гипермаркетов, супермаркетов – 73, универсамов – 51, универмагов – 13, торговых домов – 27, торговых центров – 78 и торговых комплексов – 31. На рынке продуктового ритейла Приморского края крупнейшими на сегодняшний день продовольственными сетями являются торговые сети краевого значения, такие как «Самбери» и «Реми».

Незначительная доля открытия новых торговых учреждений в Приморском крае объясняется низким уровнем жизни населения, а также тем фактором, что в данной географической зоне активно развиваются региональные торговые сети, которые успели провести экспансию на данном рынке и захватить его большую часть в прошлые периоды времени.

В условиях значительной конкуренции торговые сети, имеющие значительные инвестиционные ресурсы, вкладывают их во внедрения инноваций в рамках маркетинговых стратегий. Указанный подход укладывается в концепцию диджитализации маркетинга, который является важным трендом современности. Так, сеть «Светофор» открыла магазин нового формата, в котором размещены видео экраны для посетителей – с помощью них информируют о действующих акциях, с целью стимуляции спроса на отдельные категории товаров и максимизации эффективности воздействия на стимулирование спроса потребителей.

Учитывая современные тенденции, продуктовые сети в Приморском крае начали активно внедрять инновационные технологии в сфере цифрового маркетинга. Сеть «Самбери» перенесла свою программу лояльности в мобильное приложение, которое объясняется использованием смартфонов большим количеством клиентов компании. В современных условиях наблюдается активное развитие рынка ритейла в Приморском крае и существующая конкуренция между компаниями в регионе, поэтому появляется потребность в разработке и реализации эффективных маркетинговых стратегий, которые позволят максимизировать количество клиентов на долгосрочный период времени. Активное развитие инновационных технологий и их внедрения в сфере цифрового маркетинга дает отечественным ритейлерам Приморского края широкие возможности для применения передовых подходов в процессе привлечения целевой аудитории. Отдельным местом в этом направлении отводится развитию онлайн-заказов товаров через Интернет-ресурсы, в том числе через мобильные приложения, поскольку растет численность клиентов, отдающие предпочтение по приобретению товаров через Интернет сеть.

#### ОБСУЖДЕНИЕ

*Сравнение полученных результатов с результатами в других исследованиях*

По результатам комплексного и конструктивного исследования и проведенного качественного комбинационного анализа подтверждена гипотеза о возможности эффективного развития рынка ритейлеров в Приморском крае. Исследование ритейл-бизнеса в Приморье привело к выделению его основных конструктивных аспектов. На первом месте выступают обозначенные проблемы, среди них это достаточная удаленность края от центральных районов России. Однако данный фактор является сдерживающим рычагом для федеральных и международных ритейлеров, что ни в коем случае не влияет на развитие розничной торговли на исследуемой территории. Стоит также отметить дестабилизирующую деятельность логистических торговых компаний, коммуникационные отношения которых с поставщиками осуществляются непосредственно через распределительные центры, расположенные прежде всего в центральной части России. Следующим немаловажным фактором выступает необходимость проведения круглосуточного контроля торговых «точек» края, что реализовать совершенно проблематично в силу их

размещения в другом часовом поясе. Тем не менее, не смотря на выше указанные проблемы, наблюдается развитие рынка ритейлеров, о чем свидетельствует анализируемая информация, приведенная выше. В частности, в Приморском крае прочно обосновались региональные игроки – ГК «Невада Групп», «Наш Универсам», гипермаркеты «Самбери», магазины шаговой доступности «Раз Два»; розничные компании – магазины бытовой и цифровой техники «ДНС», «Эльдорадо» и «М.Видео», сеть гипермаркетов товаров для детей «Бубль Гум», «Детландия», «Счастливое детство», «Детский мир»; федеральные и международные компании представлены магазинами своих локальных партнеров – «New Yorker» и «Тетянова». В целом, Приморский край обладает прерогативами развития ритейл-бизнеса, однако высокая конкурентоспособность, постоянно меняющаяся ситуация с объемом торговых площадей, а также покупательская способность населения вносит свои коррективы в развитие объекта исследования.

#### ВЫВОДЫ

##### *Выводы исследования*

Основным результатом исследования можно считать возможность перспективного развития рынка ритейлеров в Приморском крае на базе экономического роста собственных региональных хозяйствующих субъектов, являющихся на сегодняшний день основными игроками ритейл-бизнеса. При этом в рамках темы исследования необходимо фокусироваться, прежде всего, на инновационном развитии, экономическом эффекте модернизации и активно способствовать становлению логистических коммуникационных отношений с поставщиками посредством формирования новых распределительных точек на территории Дальнего Востока, расширяя таким образом географию синергетического взаимодействия сетевых торговых «точек», продовольственных магазинов, обеспечивая решение как ценовой проблемы, так и, в перспективе, привлечение международных и федеральных ритейлеров на рынок Приморского края [21; 22; 23].

В итоге, можно констатировать целый ряд существенных эффектов при реализации выше обозначенных аспектов развития ритейл-бизнеса в Приморье: становление совершенно отличительного по своим национальным, экономическим, региональным особенностям рынка ритейлеров; дополнительное создание распределительных центров, что значительно снизит транспортные расходы сетевых торговых компаний и приведет как к уменьшению цен на продукты питания и непродовольственные товары, так и к существенному привлечению в Приморье крупных федеральных компаний [24; 25; 26].

*Перспективы дальнейших изысканий в данном направлении*

В дальнейших исследованиях авторы предлагают рассмотреть потребительские предпочтения сетевого ритейла в Приморском крае, инновационные направления и перспективные пути развития рынка ритейла, разработать методы и модели анализа маркетинговой среды в ритейле управления [27; 28; 29; 30].

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Кошечкина Е.С., Лебединская Ю.С., Петрук Г.В. Территории опережающего развития Приморского края: как основа региональной интеграции в АТР (на примере рекреационно-туристических кластеров или сферы туризма) // *REVISTA SAN GREGORIO*. – 2018. – №27. – С. 248-259.
2. Рынок продуктового ритейла Дальнего Востока смешал разные форматы розничных сетей [Электронный ресурс] // *Администрация Приморского края: официальный сайт*. – Режим доступа: <https://www.retail.ru/articles/rynok-produktovogo-riteyla-dalnego-vostoka-smeshal-raznye-formaty-rozничных-setey/>
3. Попов А.В. Приморье ждет сети [Электронный ресурс] / А.В. Попов // *Эксперт Онлайн. Деловой аналитический портал*. – Режим доступа: <https://expert.ru/2013/03/29/primore-zhdet-seti/>
4. Астахова Е.В. Анализ конкурентоспособности предприятий розничной торговли Приморского края // *АНИ: экономика и управление*. 2016. №3 (16). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz->

konkurentosposobnosti-predpriyatiy-roznicnoy-torgovli-primorskogo-kraya (дата обращения: 04.03.2022).

5. Ритейл ДФО и Сибири хочет противостоять приходу федеральных компаний [Электронный ресурс] // Администрация Приморского края: официальный сайт. – Режим доступа: <https://www.eastrussia.ru/news/riteyl-dfo-i-sibiri-khochet-protivostoyat-prikhodu-federalnykh-kompaniy/>

6. Спрос на торговые площадки на Дальнем Востоке России [Электронный ресурс] // Администрация Приморского края: официальный сайт. – Режим доступа: <https://www.malls.ru/rus/analytics/rynok-riteyla-dalnego-vostoka.shtml>

7. Калькова Н.Н., Коробко И.В. Геомаркетинговый анализ сетевого ритейла (на примере сетевого ритейла ООО «Делфинс», г. Симферополь // Российский экономический интернет-журнал. – 2019. – №1. – С. 35.

8. Калькова Н.Н., Коробко И.В. Исследование потребительских предпочтений сетевого ритейла (на примере сетевого ритейла ООО «Делфинс», г. Симферополь) // РИСК: ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2018. – №3. – С. 114-122.

9. Морозова И.А., Закирова М.И. Инновационное направления и перспективные пути развития продуктового ритейла // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. – 2021. – №2 (28). – С. 108-115.

10. Щёпина С.В. Развитие существующих и альтернативных форматов торговли сетевого ритейла в условиях пандемии // Baikal Research Journal. – 2021. – Т. 12. – №2. – С. 248-259.

11. Байбардина Т.Н., Бурцева О.А., Василевич Н.И. Особенности формирования программ лояльности в сетевом ритейле республики Беларусь // Вестник ГТУ. – 2021. – №1. – С. 12-21.

12. Неретина Е.А., Корокошко Ю.В. Современные трансформационные изменения и тенденции в развитии ритейла в России и за рубежом // Маркетинг в России и за рубежом. – 2021. – №3. – С. 34-43.

13. Пирогова О.Е., Бабарин Б.А. Прогнозирование динамики электронной коммерции в структуре Российского ритейла // Международный научный журнал. – 2021. – №1. – С. 56-64.

14. Оттева И.В., Саломатова С.Н. Характерные черты современного потребителя в ритейле // Вестник Тихоокеанского государственного университета – 2021. – №6. – С. 149-158.

15. Петухов М.В. Особенности менеджмента ритейла в построении системы управления // Инновации. Наука. Образование. – 2022. – №49. – С. 492-502.

16. Корчагина Е.В. Методы и модели анализа маркетинговой среды в ритейле управления // вестник образования и развития науки Российской академии естественных наук. – 2022. – №1. – С. 55-57.

17. Кошечая Е.С., Тушков А.А. Концептуальные подходы в исследованиях территориальной структурированности региона // Международная научная конференция «Far East Con», Издательство ДВФУ, 2019. С. 159-168.

18. Кошечая Е.С., Мирошникова Т.К. Оценка экономической эффективности инновационного развития опытного производства // REICE. – Т. 8, №. 15. – Enero - Junio 2020. – С. 258-271.

19. Федотов А.Н. Современное состояние и развитие торгового ритейла и его влияние на потребительский рынок региона. // Baikal Research Journal электронный научный журнал Байкальского государственного университета 2020. Т. 11, № 2 URL: [file://sysprofiles.adm.vvsu.ru/emplprofiles\\$eskh/Downloads/23936.pdf](file://sysprofiles.adm.vvsu.ru/emplprofiles$eskh/Downloads/23936.pdf) (дата обращения 04.03.2022)

20. Иванова Е.А. Современное состояние и тенденции развития продуктового ритейла в России // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2018. №1. С.23-27.

21. Cook, G. Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents / G. Cook. – DOI: 10.1057/DDDM.2014.16 // Journal of direct, data and digital marketing practice. – 2014. – Vol. 15. – P. 262–266

22. Cummins, S. Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management: a review and research extensions / S. Cummins, J. Peltier, A. Dixon. – DOI: 10.1108/JRIM-12-2015-0094 // Journal of research in interactive marketing. – 2015. – Vol. 10. – P. 2–16.

23. Klaus, P. Towards a better measure of customer experience / P. Klaus, S. Maklan. – DOI: 10.2501/IJMR-2013-021 // International journal of market research. – 2013. – Vol. 55. – P. 227–246.

24. Kozlova, O. A. Consumer model transformation in the digital economy era / O. A. Kozlova, E. V. Sukhostav, N. A. Anashkina [et al.]. – DOI: 10.1007/978-3-319-90835-9\_33 // Advances in intelligent systems and computing. – 2019. – Vol. 726. – P. 279–287.

25. Meyer C. Understanding customer experience / C. Meyer, A. Schwager // Harvard Business Review. – 2017. – Vol. 85. – P. 117–126.

26. Mittal, G. Right integ Sharma, A. The effect of retail atmospherics on customers' perceptions of salespeople and customer persuasion: An empirical investigation / A. Sharma, T. Stafford. – DOI: 10.1016/S0148-2963(99)00004-1 // Journal of business research. – 2000. – Vol. 49. – P. 183–191.

27. Verhoef, P. C. From multi-channel retailing to Omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing / P. C. Verhoef, J. J. Inmann, P. K. Kannan. – DOI: 10.1016/j.jretai.2015.02.005 // Journal of retailing. – 2015. – Vol. 91, no. 2. – P. 174–181.

28. Vuijst, C. European grocery retail 2020: winning ways to play / C. Vuijst, M. Kesteloo, M. Hoogenberg. – PwC, 2014. – 15 p. 184. Webster, F. The changing role of marketing in the corporation / F. Webster // Journal of marketing. – 1992. – Vol. 56, iss. 4. – P. 1–17.

29. Yu, J. The evolution of the customer journey in 2017: optimization

of the moments of importance / J. Yu. – URL: <http://marketingland.com/evolution-customerjourney-2017-optimizing-moments-matter-202426> (last access 12.02.2022).

30. Yonatan, R. 5 Use-Case Examples of Effective Omni-channel Marketing in Action / R. Yonatan ; SaaSList. – URL: <https://getcrm.com/blog/omnichannelmarketing-use-cases> (last access: 15.02.2022).

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов

The authors declare no conflicts of interests

Received date: 23.08.2022

Revised date: 21.09.2022

Accepted date: 10.11.2022

УДК 330.341.1

DOI: 10.57145/27128482\_2022\_11\_02\_08



©2022 Content доступен по лицензии CC BY-NC 4.0  
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ РЕГИОНА

© Автор(ы) 2022

**КРЮКОВ Владимир Васильевич**, доктор экономических наук, профессор,  
проректор по цифровому развитию и информационной политике  
*Владивостокский государственный университет*  
690014, Россия, Владивосток, [vladimir.kryukov@vvsu.ru](mailto:vladimir.kryukov@vvsu.ru)

SPIN: 6026-5858

AuthorID: 110720

ResearcherID: E-2147-2016

ORCID: 0000-0002-5715-3521

ScopusID: 57220008952

**РАЗУМОВА Юлия Викторовна**, доктор экономических наук, доцент,  
заместитель проректора по академической политике  
*Владивостокский государственный университет*  
690014, Россия, Владивосток, [Yuliya.Razumova@vvsu.ru](mailto:Yuliya.Razumova@vvsu.ru)

SPIN-код: 2657-6089

AuthorID: 418427

ORCID:0000-0001-9716-3583

**Аннотация.** В статье обоснованы теоретико-методологические основы и разработаны практические рекомендации по решению задачи моделирования оценки зрелости системы проектного управления предприятиями региона. Доказано, что за последние десятилетие произошло переосмысление отечественным бизнесом роли проектного менеджмента в обеспечении эффективной реализации планов стратегического развития предприятия, в обеспечении их рыночного успеха в условиях растущей конкуренции, результативного управления текущей деятельностью, являющейся проектно-ориентированной. Выделены преимущества, цели и задачи использования моделей зрелости проектного менеджмента: определение текущего состояния развития проектного управления в компании, выявление ключевых аспектов, на которые необходимо обратить внимание при управлении проектами, определение главных процессов, которые должны быть имплементированы в компании для достижения следующего уровня зрелости, обеспечение более эффективного управления проектами на основе анализа и совершенствования собственной практики, оценка внешними стейкхолдерами рисков сотрудничества с компаниями-исполнителями проектов, учитывая их зрелость в проектном управлении. Анализ наиболее известных моделей зрелости проектного менеджмента показал, что их использование на практике является достаточно сложным, длительным и трудоемким процессом, именно поэтому большинство предприятий не используют их в своей деятельности. С целью решения данной проблемы предложена авторская модель оценки зрелости проектного управления, которая имеет упрощенный характер и предполагает три уровня зрелости (начальный уровень, уровень становления и уровень устойчивого развития), определяемые на основе оценки текущего состояния управления проектами с использованием разработанного перечня показателей, отражающих организационные, методические аспекты, а также аспекты ресурсного обеспечения и результативности проектной деятельности. Очерчены отличительные черты предложенной модели зрелости системы проектного управления, от ранее существующих. Разработаны направления повышения уровня зрелости системы проектного управления предприятий

**Ключевые слова:** проект, проектное управление, модель, эффективность, уровень зрелости проектного управления, предприятие, проектно-ориентированный бизнес.

## A MODEL FOR ASSESSING THE MATURITY OF THE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM FOR ENTERPRISES IN THE REGION

© The Author(s) 2022

**KRYUKOV Vladimir Vasilyevich**, Doctor of Economics, professor  
Vice-rector for digital development and information policy  
*Vladivostok State University*

690014, Russia, Vladivostok, [Vladimir.kryukov@vvsu.ru](mailto:Vladimir.kryukov@vvsu.ru)

**RAZUMOVA Yulia Viktorovna**, Doctor of Economics, docent,  
Deputy Vice-Rector for Academic Policy  
*Vladivostok State University*

690014, Russia, Vladivostok, [Yuliya.Razumova@vvsu.ru](mailto:Yuliya.Razumova@vvsu.ru)

**Abstract.** The article substantiates the theoretical and methodological foundations and develops practical recommendations for solving the problem of modeling the assessment of the maturity of the project management system for enterprises in the region. It is proved that over the past decade, there has been a rethinking by domestic business of the role of project management in ensuring the effective implementation of plans for the strategic development of an enterprise, in ensuring their market success in the face of growing competition, and in the effective management of current activities, which are project-oriented. The advantages, goals and objectives of using project management maturity models are highlighted: determining the current state of development of project management in a company, identifying key aspects that need to be paid attention to when managing projects, determining the main processes that must be implemented in a company to achieve the next level of maturity, ensuring more effective project management based on analysis and improvement of own practice, assessment by external stakeholders of the risks of cooperation with companies implementing projects, taking into account their maturity in project management. An analysis of the most well-known project management maturity models showed that their use in practice is a rather complicated, lengthy and laborious process, which is why most enterprises do not use them in their activities. In order to solve this problem, the author's model for assessing the maturity of project management is proposed, which is simplified and involves three levels of maturity (initial level, level of formation and level of sustainable development), determined on the basis of an assessment of the current state of project management using a developed list of indicators reflecting organizational, methodological aspects, as well as aspects of resource provision and the effectiveness of project activities. The distinctive features of the proposed maturity model of the project management system, from the previously existing ones, are outlined. Directions for increasing the level of maturity of the enterprise project management

system have been developed

**Keywords:** project, project management, model, efficiency, project management maturity level, enterprise, project-oriented business.

## ВВЕДЕНИЕ

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.*

Анализируя исторические истоки возникновения систем управления проектами, необходимо отметить, что все они возникли в результате совершенствования процесса управления проектами и технологических процессов. По данным Standish Group [1] в середине 90-х годов XX века нерезультативность проектов, связанных с разработкой программного обеспечения в сфере специализированных информационных технологий, повлияла на развитие теоретических наработок в данном направлении, что обусловило появление в 1993 году модели технологической зрелости предприятия-разработчика в сфере программного обеспечения [2].

В процессе дальнейшего совершенствования моделей зрелости появились следующие разновидности – технологические, организационные, проектные и т.д. Но для всех моделей характерным является то, что данные они рассматриваются как средство направления предприятия на обеспечение системности проектного управления, повышения эффективности проектной деятельности, способствующей достижению стратегических целей. В то же время характерной чертой для отечественных предприятий является недостаточное внимание и осознание важности профессионального управления проектами. Это связано с тем, что каждое предприятие в процессе своей деятельности проходит определенные этапы развития – формирование целей, выбор стратегии, построение организационной структуры, управление персоналом и проектами. Соответственно, предприятия, имеющие опыт в проектном менеджменте, имеют, как следствие, высшую результативность и эффективность проектов.

*Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы; выделение неразрешенных ранее частей общей проблемы.*

Значительный вклад в развитие теории, методологии и практики проектного управления внесли такие ученые как Р. Арчибальд, Г. Керцнер, Ibbes С. William, К. Чуи, А.Р. Аксенова, Д.С. Дерюгин, И.О. Найдис, В.С. Николаенко, И.В. Буренина, М.М. Гайфуллина, С.Ф. Сайфуллина и др. [3–12]. В настоящее время подходы к определению моделей зрелости проектного управления имеют широкий круг и дополняют друг друга. Так, В.В. Кудреватых считает, что это набор параметров, отвечающих определенным этапам проектного развития той или иной организации [13]. П.В. Трифонов, А.М. Узбекова понимают под моделями зрелости управления проектами определенный набор схем и условий, благодаря которым компания будет методично и целенаправленно достигать совершенства в управлении проектами [14]. Т.О. Толстых уделяет внимание уровням зрелости системы управления проектами компании и считает, что это, в определенной мере, степень эффективности ее управления и развития в контексте проектного подхода [15]. Однако, несмотря на значительное количество исследований, вопросы моделирования процесса оценки зрелости системы проектного управления предприятиями остаются открытыми и требующими изучения, что обуславливает актуальность и своевременность темы исследования. В современных условиях существует необходимость использования инструментов проектного управления – или в рамках операционной деятельности для проектно-ориентированного бизнеса, или для реализации различных проектов. Соответственно, существует потребность в оценке уровня зрелости проектного менеджмента с целью выявления путей для дальнейшего развития и совершенствования.

## МЕТОДОЛОГИЯ

### *Формирование целей статьи.*

Целью статьи является исследование и обобщение моделей оценки зрелости проектного управления предприятия, а также обоснование и разработка авторской модели, которая будет положена в основу оценки уровня зрелости отечественных предприятий.

*Используемые в исследовании методы, методики и технологии.*

При проведении исследования использованы методы научного обобщения при обосновании теоретических подходов моделей зрелости; способы общенаучной абстракции, индукции и дедукции – при разработке авторской модели зрелости управления проектами; анализа и синтеза.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.*

На наш взгляд, модель зрелости управления проектами в компании можно определить как совокупность конкретных показателей, анализ и оценка по которым позволяет определить уровень (этап) развития системы проектного менеджмента предприятия, а цель ее совершенствования будет направлена на эффективную реализацию проектов и портфелей программ. Сегодня в мире существует более 30 различных моделей зрелости проектного менеджмента, которые объединены общей целью – определить текущее состояние развития проектного управления в компании. Они помогают решать следующие задачи:

- выявить ключевые аспекты, на которые необходимо обратить внимание при управлении проектами;
- определять главные процессы, которые должны быть имплементированы в компании для достижения следующего уровня зрелости;
- обеспечивать более эффективное управление проектами на основе анализа и совершенствования собственной практики;
- оценивать внешними стейкхолдерами (в первую очередь – клиентами, заказчиками) риски сотрудничества с компаниями-исполнителями проектов, учитывая их зрелость в проектном управлении.

Проанализируем наиболее распространенные модели. Модель Organizational Project Management Maturity Model, разработанная PMI в 2003 году, построена на 151 вопросе и состоит из трех элементов [10]: знания и опыт по управлению проектами (передовые практики); механизм оценки уровня зрелости; способы повышения уровня зрелости. Использование данной модели, с одной стороны, позволяет оценить уровень зрелости проектного управления предприятия, а с другой – использовать базу лучших практик как ориентир для определения текущего уровня и обеспечения дальнейшего развития.

Модель зрелости Г. Керцнера (PMMM – Project Management Maturity Model) состоит из пяти уровней: общий язык, общие процессы, единый методология, бенч-маркетинг, непрерывное улучшение. В основе этой модели лежит 183 вопроса, на которые должна ответить организация для определения собственного уровня зрелости в управлении проектами [16].

Модель P3M3 (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model) разработана в Великобритании для улучшения показателей деятельности организаций государственного сектора. Можно выделить модель зрелости, разработанную также в Великобритании, PRINCE 2 Maturity Model (P2MM).

Модель P3M3 основана на определении сильных и слабых сторон компании в семи процессных областях: финансовый менеджмент, управление рисками, управленческий контроль, управление стейкхолдерами, организационное управление, управление ресурсами, управ-

ление выгодами. Она является комплексной, состоящей из трех моделей: модель уровня зрелости управления портфелями (PfM3), модель уровня зрелости управление программами (PgM3) и модель уровня зрелости управления проектами (PjM3).

Для отечественного бизнеса характерны определенные диспропорции проектной зрелости предприятий отдельных отраслей. Например, большинство предприятий, функционируют в сферах ИТ-технологий, обладают высоким уровнем зрелости в менеджменте проектов. Однако производственные компании или предприятия государственного сектора достаточно часто имеют самые низкие уровни проектной зрелости, при этом это не всегда зависит от доли проектной составляющей в структуре портфеля деятельности фирмы [17–19]. Это свидетельствует о необходимости выбора определенной модели зрелости для оценки предприятия, которая будет не слишком сложной для оценки уровня зрелости и разработки дальнейших рекомендаций относительно его повышения.

Проанализировав распространенные модели зрелости проектного управления [14; 16; 20; 21], можно утверждать, что не существует абсолютно универсальной модели для всех предприятий, так как они функционируют в различных отраслях, рыночных условиях, имеют разные масштабы деятельности. Необходимо учитывать тот факт, что отдельные модели являются узкоспециализированными, что делает их более адаптированными под специфику деятельности предприятия конкретной отрасли, а с другой – сужает сферу их использования. Кроме того, анализ уровня зрелости проектного управления в компании по вышеуказанным моделям является достаточно длительным и трудоемким процессом, ограничивающим их применение в практике большого количества предприятий. Исходя из чего, предлагаем собственную модель зрелости системы проектного управления, предназначенную для использования предприятиями, учитывая количество и масштабность осуществляемых проектов. Считаем целесообразным выделить в рамках предлагаемой модели три уровня зрелости проектного менеджмента: начальный уровень, уровень становления и уровень устойчивого развития (таблица 1).

Таблица 1 – Характеристика уровней зрелости системы проектного управления\*

Наименование уровня	Характеристика уровня
Начальный уровень	Компания в целом осознает важность проектного управления, однако довольно часто возникают определенные проблемы и, как следствие, происходят отклонения по срокам и / или бюджету
Уровень становления	Происходит формализация процессов управления проектами, внедрение терминологического аппарата, базовых положений, стандартов и инструментария проектного менеджмента
Уровень устойчивого развития	Процессы управления проектами четко отлажены, системно используются актуальные методы и инструменты проектного управления, осуществляется их постоянное совершенствование и развитие, предприятие имеет достаточно существенное количество успешно внедренных проектов

\*Разработано авторами

Оценка зрелости системы проектного управления осуществляется на основе показателей, отраженных в таблице 2. Эти показатели охватывают ключевые направления и аспекты всей деятельности – организационные, методологические, ресурсного обеспечения и результативности проектов. Вместе с тем, их количество ограничено, что упрощает практическое использование предлагаемой модели. Показатели разделены на 4 группы ключевых показателей зрелости проектного управления.

Каждый вопрос предусматривает три варианта отве-

та, которые оцениваются в 1, 2 или 3 балла и отражают определенный уровень зрелости проектного управления. На основе анкетирования можно получить минимальное количество баллов – 24, максимальное – 72, что позволит определить уровень зрелости проектного управления, присущий данному этапу функционирования предприятия.

Учитывая потенциальные минимальные и максимальные результаты оценивания по показателям (на основе анкетирования), а также минимальные установленные значения для каждого из уровней зрелости проектного управления, получаем следующие количественные диапазоны:

– 1-й уровень (начальный) – оценивается в диапазоне 24–39 баллов;

– 2-й уровень (становление) – оценивается в диапазоне 40–63 баллов;

– 3-й уровень (устоявшегося развития) – оценивается в диапазоне 64–72 баллов.

Таблица 2 – Показатели зрелости системы проектного управления

Показатели	Номер вопросы анкеты
<b>1. Организационное обеспечение</b>	
Поддержка развития управления проектами со стороны руководства компании	1
Наличие менеджера проекта	10
Четкое распределение ответственности между участниками проекта	11
Регулярность совещаний проектной команды	12
Уровень налаженности коммуникаций со стейкхолдерами проектов	13
Организация мероприятий по совершенствованию проектного управления	18
<b>2. Методологическое обеспечение</b>	
Наличие «базы знаний» по управлению проектами	2
Классификация проектов по их типам / видам	3
Наличие положения/стандарта по управлению проектами	4
Планирование и контроль сроков выполнения проектов	5
Планирование и контроль проектных расходов	6
Планирование и контроль проектных ресурсов	7
Планирование и контроль проектных рисков	9
Планирование и контроль объемов и качества работ по проекту	19
<b>3. Ресурсное обеспечение</b>	
Наличие достаточного количества ресурсов и механизма их распределения между проектами	8
Уровень знаний работников в сфере управления проектами	14
Обучение и повышение квалификации работников в сфере проектного менеджмента	15
Наличие системы мотивации персонала за участие в проектной деятельности	16
Использование автоматизированных средств управления проектами	17
<b>4. Результативность проектов</b>	
Частота отклонений по проектам по срокам	20
Существенность отклонений по проектам по срокам	21
Наличие финансовых убытков вследствие нарушения целевых показателей реализации проектов	22
Частота бюджетных отклонений по проектам	23
Существенность бюджетных отклонений по проектам	24

С целью определения уровня зрелости системы проектного управления необходимо определить сумму баллов по каждой анкете, а затем вычислить среднее значения баллов (X), полученных на основе результатов опроса по всей совокупности анкет, и выявить на основе предложенных диапазонов соответствие одному из трех

уровней зрелости (формула 1):

$$X = \frac{1}{n} \sum (X_i) \quad (1),$$

где  $X$  – среднее значение баллов с учетом всех результатов опроса;

$n$  – количество заполненных анкет,

$X_i$  – сумма баллов по результатам опроса  $i$ -го респондента.

Также целесообразно оценить статистическую достоверность полученных оценок путем анализа значений коэффициента вариации ( $CV$ ) (формула 2, 3, 4)

$$CV(X) = \frac{\sigma}{X} \quad (2)$$

$$\sigma(X) = \sqrt{D(X)} \quad (3)$$

$$D(X) = \sum \left( \frac{1}{n} * (X_i - X)^2 \right) \quad (4),$$

где  $CV(X)$  – коэффициент вариации результатов опроса;

$\sigma(X)$  – среднеквадратичное отклонение;

$D(X)$  – дисперсия.

Изменчивость совокупности считается незначительной, если  $CV < 10\%$ ; если  $CV$  находится в интервале 11–25%, то она является средней, при  $CV > 25\%$  – значительной.

Усилить достоверность результатов возможно путем максимального расширения количества респондентов, непосредственно принимающих участие в осуществлении проектной деятельности на предприятии, или являющихся стейкхолдерами. Исходя из результатов оценки, предприятие может разработать систему мероприятий по совершенствованию своей практики, в первую очередь по направлениям и показателям, получившими низкую оценку.

На наш взгляд, положительными отличительными чертами предложенной модели зрелости системы проектного управления, от ранее существующих, можно считать следующее:

- модель отображает ключевые аспекты проектного управления, которые должны быть в поле зрения руководства предприятия, с целью обеспечения его эффективности и результативности, положительного влияния на конкурентоспособность;

- модель основана на ограниченном количестве показателей для оценки текущего состояния проектного управления, которые не требуют значительных усилий при ее использовании;

- модель характеризуется небольшим количеством уровней и обоснованной градацией количественных результирующих оценок (24–72 баллов);

- упрощенное содержание представленной модели способствует ее легкому самостоятельному применению, прежде всего, предприятиями, которые очень часто ограничены в ресурсах;

- модель предусматривает оценку достоверности полученных первичных данных.

Таким образом, предложена авторская модель оценки зрелости системы проектного управления, упрощенной по своему содержанию и способу использования для установления уровня развития предприятия в осуществлении проектной деятельности, делает ее приемлемой для отечественных предприятий.

Исходя из проведенных исследований, были предложены рекомендации для улучшения процессов управления проектами и, соответственно, повышения его зрелости. Необходимо обратить внимание на такие критические факторы, как необходимость типизации и классификации проектов предприятия, совершенствование системы планирование и контроля проектных рисков, сокращение частоты проектных отклонений по сроками и, соответственно, суммы финансовых потерь от этого, а также минимизации размеров и сущности бюджетных

отклонений по проектам (рисунок 1).

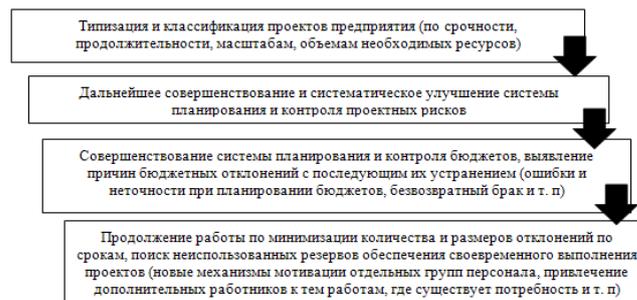


Рисунок 1 – Направления повышения уровня зрелости системы проектного управления предприятий

Эти изменения способны обеспечить дополнительный рост показателей зрелости системы проектного менеджмента и их переход на третий уровень зрелости – уровень устойчивого развития. Целенаправленную деятельность по повышению уровня зрелости управления проектами целесообразно организовать по модифицированному циклу Деминга PDCA (Plan – Do – Check – Act), предполагающему планирование определенных изменений, их внедрение, контроль полученных результатов и действия по их нормированию или дальнейшим трансформациям [22]. Мы предлагаем цикл процедур «оценка – разработка рекомендаций – внедрение рекомендаций – повторная оценка» периодически повторять с целью отслеживания не только текущего состояния, но и тенденций динамики уровня зрелости управления проектами и его отдельных составляющих. Таким образом, предложенная модель позволяет оценить статус-кво системы проектного управления на предприятиях на основе ограниченного количества и, вместе с тем, достаточно информативной и комплексной системы показателей.

#### ОБСУЖДЕНИЕ

*Сравнение полученных результатов с результатами в других исследованиях.*

К научным результатам работы следует отнести авторскую модель, позволяющую установить уровень развития предприятия в осуществлении проектной деятельности. Эмпирически доказано, что предложенная модель, в отличие от ранее существующих, которая построена на оценке проектного управление по качественным показателям, имеет целью определение одного из трех уровней зрелости: начальный уровень, уровень становления и уровень устойчивого развития; способствует повышению качества реализации проектов для предприятий. В процессе своей хозяйственной деятельности предприятия часто работают в проектно-ориентированных отраслях, а с другой – остаются достаточно неосведомленными в вопросах внедрения и развития проектного менеджмента. Их слабыми сторонами являются отсутствие или низкое качество использования его методов и инструментов, игнорирование современных разработок и инноваций в данной области менеджмента.

#### Выводы исследования.

В результате исследования теории проектного управления было исследовано значительное количество моделей зрелости проектного менеджмента. Предложена авторская модель оценки зрелости системы проектного управления, которая имеет упрощенный характер и предполагает три уровня зрелости, определяемые на основе оценки текущего состояния управления проектами с использованием разработанного перечня показателей, отражающих организационные, методические аспекты, аспекты ресурсного обеспечения и результативности проектной деятельности.

*Перспективы дальнейших изысканий в данном направлении.*

В дальнейших исследованиях по данному направлению планируется развитие предлагаемой модели оценки

зрелости системы проектного менеджмента как в научно-методическом, так и в прикладном контексте, а также ее апробация на группе предприятий Приморского края.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Апенько С. Н. Теоретические основания и разработка системы оценки устойчивого проектного управления / С. Н. Апенько, Ю. А. Фомина // *Фундаментальные исследования*. – 2018. – № 10. – С. 18-25.
2. Юргель Н. В. Модель институционализации деятельности фирмы в условиях рыночной неопределенности / Н. В. Юргель // *Вестник Гродненского государственного университета имени Янки Купалы. Серия 5. Экономика. Социология. Биология*. – 2021. – Т. 11. – № 1. – С. 56-61.
3. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Рассел Д. Арчибальд; Пер. с англ. Е. В. Мамонтова; Под ред. А. Д. Баженова, А. О. Арефьева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004. – 472 с.
4. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / Г. Керцнер; пер. с англ. – М.: Компания АйТи; М.: ДМК Пресс, 2003. – 320 с.
5. Ibbts C. William. Оценивание зрелости процессов управления проектами // С. William Ibbts, Young Hoop Kwak [Электронный ресурс] // Портал iTeam: Технологии корпоративного управления. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/project/section\\_35/article\\_2607/](http://www.iteam.ru/publications/project/section_35/article_2607/)
6. Chui K. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). Project Management Institute Hong Kong Chapter, 49 p.
7. Дерюгин Д. С. Модели зрелости управления проектами современного промышленного предприятия / Д. С. Дерюгин // *Синергия Наук*. – 2021. – № 55. – С. 348-356.
8. Найдис И. О. Анализ моделей зрелости управления проектами / И. О. Найдис // *Modern Science*. – 2020. – № 6-1. – С. 144-151.
9. Аксенова А. Р. Исследование отраслевых особенностей компаний на основе модели оценки зрелости управления проектами / А. Р. Аксенова // *Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами*. – 2019. – Т. 8. – № 1. – С. 16-27.
10. Николаенко В. С. Модели зрелости управления проектами: критический обзор / В. С. Николаенко, Е. А. Мирошниченко, Р. Т. Грицаев // *Государственное управление. Электронный вестник*. – 2019. – № 73. – С. 71-111.
11. Управление проектами внедрения технологий «индустрия 4.0» / И. В. Буренина, М. М. Гайфуллина, С. Ф. Сайфуллина [и др.]. – Уфа: Уфимский государственный нефтяной технический университет, 2019. – 150 с.
12. Ахматдинова Р. Р. Малый бизнес в России: состояние и динамика / Р. Р. Ахматдинова // *Форум молодых ученых*. – 2020. – № 12(52). – С. 47-51.
13. Кудреватых В. В. Исследование особенностей инструментальной оценки и развития проектно-ориентированного управления в инженеринговой компании полного цикла / В. В. Кудреватых // *Вестник МГСУ*. – 2019. – Т. 14. – № 5(128). – С. 634-649.
14. Трифонов П. В. Анализ управления проектами посредством моделей зрелости / П. В. Трифонов, А. М. Узбекова // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2017. – Т. 2. – № 3. – С. 127-132.
15. Толстых Т. О. Методика оценки уровня зрелости экономической безопасности предприятий в промышленных экосистемах / Т. О. Толстых, Н. В. Шмелева, А. М. Агаева // *Регион: системы, экономика, управление*. – 2020. – № 4(51). – С. 126-143. – DOI 10.22394/1997-4469-2020-51-4-126-143.
16. Цуркан М. В. Универсальная модель зрелости проектного управления: управление интеграцией проекта / М. В. Цуркан, В. С. Николаенко // *Менеджмент сегодня*. – 2019. – № 2. – С. 150-157.
17. Николаенко В. С. Модель зрелости проектного управления: управление рисками проекта / В. С. Николаенко // *Инновации в менеджменте*. – 2021. – № 1(27). – С. 38-47.
18. Руденко М. Н. Оценка зрелости проектного управления организации / М. Н. Руденко, Ю. Д. Субботина // *Управленческое консультирование*. – 2019. – № 7(127). – С. 50-55. – DOI 10.22394/1726-1139-2019-7-50-55.
19. Шагеев М. Р. Сравнение современных моделей зрелости организационного управления проектами / М. Р. Шагеев // *Молодой ученый*. – 2017. – № 44(178). – С. 93-97.
20. Марков О. А. Оценка зрелости проектного управления / О. А. Марков, М. П. Логинов // *Вопросы управления*. – 2018. – № 3(52). – С. 133-141.
21. Information and Analytical Support of Business Models and Management Systems of Enterprises in China and Russia in the Digital Economy / Y. Piao, N. V. Shashlo, X. Deng, A. A. Kuzubov // *Mathematical Statistician and Engineering Applications*. – 2022. – Vol. 71. – No 53. – P. 19-38. – DOI 10.17762/msea.v71i5s.4. – EDN RKKJRW.
22. Кунаков Е. П. Применение новых подходов к циклу Деминга / Е. П. Кунаков // *Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова*. – 2022. – Т. 20. – № 1. – С. 61-70.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов

The authors declare no conflicts of interests

Received date: 04.10.2022

Revised date: 21.10.2022

Accepted date: 10.11.2022

УДК 336  
DOI: 10.57145/27128482\_2022\_11\_02\_09



©2022 Контент доступен по лицензии CC BY-NC 4.0  
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

## К ВОПРОСУ О ДИАГНОСТИКЕ АРХИТЕКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

© Автор(ы) 2022

**КУРИЛОВА Анастасия Александровна**, доктор экономических наук,  
профессор института финансов, экономики и управления  
*Тольяттинский государственный университет*  
445020, Россия, Тольятти, [aakurilova@yandex.ru](mailto:aakurilova@yandex.ru)

SPIN: 2332-0017  
ResearcherID: F-6007-2016  
ORCID: 0000-0003-1540-5388  
ScopusID: 56422298700

**САВЕНКОВ Дмитрий Леонидович**, доктор экономических наук, профессор  
института финансов, экономики и управления  
*Тольяттинский государственный университет*  
445020, Россия, Тольятти, [savenkov0366@yandex.ru](mailto:savenkov0366@yandex.ru)

SPIN: 7401-1520  
AuthorID: 677655  
ORCID: 0000-0002-0912-4048

**Аннотация.** Диагностика является инструментом объективного экспертного обследования, имеющего целью обеспечить органы управления предприятием качественной и систематизированной информацией о фактическом состоянии объектов диагностики и подготовить информационную основу для подготовки предложений о перспективных направлениях и способах их совершенствования и интеграции. Архитектура предприятия – взаимоувязанное множество принципов, методов и моделей, используемых в проектировании и воплощении организационной структуры предприятия, его бизнес-процессов, информационных систем и инфраструктуры. Цель статьи – изучить и уточнить методику проведения диагностики архитектуры предприятия, выявить взаимосвязь архитектуры предприятия, бизнес-архитектуры и ИТ-архитектуры. Построение бизнес-архитектуры заключается в выделении и оптимизации бизнес-процессов предприятия, определении их функций и характеристик, разработке обеспечивающей их реализацию методологии. Совершенствование бизнес-архитектуры обеспечивает повышение эффективности принимаемых на ее базе управленческих решений, и, как следствие, увеличение уровня возврата инвестиций от использования управленческой информации. Достижение оптимальных показателей деятельности предприятия, сочетающих высокий уровень возврата инвестиций и низкий уровень затрат, возможно только при создании эффективной архитектуры предприятия – системы, в которой обеспечено единство бизнес-архитектуры и ИТ-архитектуры. При таком единстве ИТ-архитектура в полной мере обеспечивает формирование необходимой управленческой информации, а бизнес-архитектура использует информационные технологии в максимально возможной степени. В статье раскрывается взаимосвязь архитектуры предприятия, бизнес-архитектуры и ИТ-архитектуры, а также оказываемое ими влияние на уровень возврата инвестиций от использования управленческой информации и уровень сокращения затрат. Также в статье описаны методы, предлагаемые для применения в ходе обследования компонентов объектов диагностики, имеющие практическое значение. Совершенствование ИТ-архитектуры обеспечивает повышение эффективности принимаемых управленческих решений, сокращение затрат времени и трудозатрат на их принятие и, как следствие, общее сокращение затрат предприятия.

**Ключевые слова:** архитектура предприятия, диагностика, ИТ-архитектура, бизнес-архитектура, методы, бизнес-процессы.

## ON THE DIAGNOSIS OF ENTERPRISE ARCHITECTURE

© The Author(s) 2022

**KURILOVA Anastasia Alexandrovna**, Ph.D., Professor at the Institute of Economics,  
Finance and Management  
*Togliatti State University*  
445667, Russia, Togliatti, [aakurilova@yandex.ru](mailto:aakurilova@yandex.ru)

**SAVENKOV Dmitri Leonidovich**, Ph.D., Professor at the Institute of Economics,  
Finance and Management  
*Togliatti State University*  
445667, Russia, Togliatti, [savenkov0366@yandex.ru](mailto:savenkov0366@yandex.ru)

**Abstract.** Diagnostics is a tool of objective expert examination, which has the purpose of providing enterprise management bodies with qualitative and systematized information about the actual state of the diagnostic objects and prepare the information basis for preparing proposals for promising directions and ways of their improvement and integration. Enterprise architecture is an interrelated set of principles, methods and models used in the design and implementation of the organizational structure of the enterprise, its business processes, information systems and infrastructure. The purpose of the article is to study and clarify the methodology of enterprise architecture diagnostics, to reveal the interrelation of enterprise architecture, business architecture and IT architecture. Construction of business architecture is to identify and optimize the business processes of the enterprise, definition of their functions and characteristics, development of methodology, which ensures their implementation. Improvement of business-architecture provides increase of effectiveness of management decisions, based on it, and, as consequence, increase of return on investment from use of management information. Achievement of optimum indicators of enterprise activity, combining a high level of return on investment and a low level of expenses, is possible only at creation of effective architecture of the enterprise-system in which the unity of business-architecture and IT-architecture is provided. With this unity the IT architecture fully ensures the formation of necessary management information, and business architecture uses information technology to the maximum extent possible. The article describes relationship between enterprise architecture, business architecture and IT architecture, and their influence on the level of return on investment from the use of management information and the level of cost reduction. The article also describes methods that are proposed for use in examining the components of the objects of diagnosis, which have practical value. Improvement of IT-architecture provides improvement of efficiency of managerial decisions, reducing the time and labor costs for their adoption and, consequently, the overall cost reduction of the enterprise.

**Keywords:** enterprise architecture, diagnostics, IT architecture, business architecture, methods, business processes.

## ВВЕДЕНИЕ

*Постановка проблемы в общем виде и её связь с важными научными и практическими задачами.*

Диагностика является инструментом объективного экспертного обследования, имеющего целью обеспечить органы управления предприятия качественной и систематизированной информацией о фактическом состоянии объектов диагностики и подготовить информационную основу для подготовки предложений о перспективных направлениях и способах их совершенствования и интеграции.

*Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы и на которых основывается автор; выделение нерешенных ранее частей общей проблемы.*

Архитектура предприятия – взаимоувязанное множество принципов, методов и моделей, используемых в проектировании и воплощении организационной структуры предприятия, его бизнес-процессов, информационных систем и инфраструктуры.

Сегодня предприятия прилагают усилия, чтобы справиться с динамично меняющейся бизнес-средой. Среди различных усилий предприятия уделяют внимание архитектуре предприятия. Архитектура предприятия (Enterprise Architecture – EA) – это комплексное описание всех ключевых элементов и взаимосвязей, составляющих организацию (Harmon, 2003) [1]. Другими словами, она рассматривается как план предприятия, который систематизирует составные единицы предприятия, такие как бизнес-процессы, организации, данные и информационные технологии. Архитектура предприятия позволяет членам предприятия понять подробную структуру и компоненты предприятия и то, как они работают вместе.

Архитектура предприятия охватывает само существо бизнеса, используемых им информационных технологий и перспективы его развития. Наиболее важная характеристика архитектуры предприятия – это то, что она предоставляет целостный взгляд на предприятие. Архитектура предприятия предлагает полную, целостную перспективу для текущих и будущих действий с точки зрения достижения целей компании.

Автоматизируя свое программное обеспечение для управления персоналом и решая административные задачи, компания не только выигрывает время, но и открывает совершенно новый мир вовлечения и расширения возможностей своих сотрудников. Интеллектуальное программное обеспечение нового поколения помогает круглосуточно получать максимальную отдачу от сотрудников, предоставляя им свободу определять области, в которых они увлечены, и инструменты, необходимые им для повышения квалификации, а также помогает самой компании мотивировать и вознаграждать сотрудников, поддерживать командную культуру и стимулировать сотрудников [2; 3].

Впервые EA была представлена Джоном Закманом в 1987 году. Целью основателя EA было использование архитектуры, подобной гражданской, внутри предприятий для снижения сложности разработки ИБ. Сначала он представил каркас для создания скелета для своей цели. Концепция Закмана содержит абстракции и перспективы [2].

Концепция Закмана как первая концепция архитектуры предприятия ограничивается архитектурой и не включает методологию стратегического планирования [2]. В 1992 году Стив Спьюак представил первую методологию для внедрения EA. Спьюак представил планирование архитектуры предприятия для завершения жизненного цикла. Другими словами, методология архитектуры предприятия дополняет структуру [3].

Архитектура используется предприятиями для создания интегрированных информационных систем с целью поддержки согласования бизнеса и информационных технологий. Методология внедрения может описывать

любой структурированный подход для решения некоторых или всех проблем, связанных с внедрением архитектуры предприятия. Более того, она может включать в себя несколько отдельных методов для развития внедрением архитектуры предприятия на предприятии.

Процесс внедрения внедрением архитектуры предприятия – это определенная серия действий, направленных на достижение цели ее создания и описания [4].

Методология архитектуры предприятия поддерживает передовые методы и технологии разработки. Она охватывает все аспекты жизненного цикла архитектуры предприятия: планирование проектов понимания архитектуры предприятия, анализ бизнес-требований, проектирование систем, развитие систем и постоянное совершенствование всего вышеперечисленного. Методология одновременно полная и лаконичная, служит последовательным руководством для практикующих специалистов. Она позволяет выбирать пути и фрагменты содержания и извлекать их для применения в конкретных проектах [5].

Проблемой проектирования информационной архитектуры предприятия занимались такие отечественные учёные, как А.Б. Анисифоров [6], А.В. Данилин [7], О.Л. Королев [8], Д.В. Кудрявцев [9] и многие другие. Данной проблематикой, как было указано выше, занимался также и ряд зарубежных учёных: Дж. Закман [12], Р. Сешнс [11], Э. Малон [10] и др. Важно отметить, что онтологическое моделирование экономики предприятий и целых отраслей экономики представляет в настоящее время весьма популярное и быстро развивающееся научно-техническое направление, а полученные здесь результаты активно используются во многих областях информатики.

Однако последние тенденции стремительного развития информационных технологий требуют дополнительной доработки данной проблемы.

## МЕТОДОЛОГИЯ

*Формирование целей статьи (постановка задания).*

Цель статьи – изучить и уточнить методику проведения диагностики архитектуры предприятия, выявить взаимосвязь архитектуры предприятия, бизнес-архитектуры и ИТ-архитектуры.

*Используемые в исследовании методы, методики и технологии.*

При написании работы использовались методы анализа литературных и документальных источников, системного, ситуационного и сравнительного анализа.

Диагностика архитектуры предприятия в большинстве случаев ограничена объемом документов, информации и данных, в том числе копий баз данных, предоставленных для изучения, а также объемом сведений, полученных в устной форме от интервьюируемых должностных лиц компании.

Диагностика основана на допущении, что полученные документы, информация, данные и сведения имеют надлежащее качество, актуальны на момент получения, непротиворечивы и достаточны для проведения диагностики.

Объектом диагностики является архитектура предприятия, которая объединяет элементы ведения бизнеса (бизнес-архитектуру) и обеспечивающие их функционирование информационные технологии (ИТ-архитектура).

Построение бизнес-архитектуры заключается в делении и оптимизации бизнес-процессов предприятия, определении их функций и характеристик, разработке обеспечивающей их реализацию методологии. Совершенствование бизнес-архитектуры обеспечивает повышение эффективности принимаемых на ее базе управленческих решений, и, как следствие, увеличение уровня возврата инвестиций от использования управленческой информации.

Важным аспектом принятия управленческих решений также является получение достоверной и своевре-

менной информации, что обеспечивается эффективной ИТ-архитектурой. Построение ИТ-архитектуры состоит в организации и оптимизации работы информационных технологий, повышении их экономичности и синхронизации и, как следствие, улучшении качества обслуживания пользователей. Совершенствование ИТ-архитектуры обеспечивает повышение эффективности принимаемых управленческих решений, сокращение затрат времени и трудозатрат на их принятие и, как следствие, общее сокращение затрат предприятия.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.*

Достижение оптимальных показателей деятельности предприятия, сочетающих высокий уровень возврата инвестиций и низкий уровень затрат, возможно только при создании эффективной архитектуры предприятия – системы, в которой обеспечено единство бизнес-архитектуры и ИТ-архитектуры. При таком единстве ИТ-архитектура в полной мере обеспечивает формирование необходимой управленческой информации, а бизнес-архитектура использует информационные технологии в максимально возможной степени.

Взаимосвязь архитектуры предприятия, бизнес-архитектуры и ИТ-архитектуры, а также оказываемое ими влияние на уровень возврата инвестиций от использования управленческой информации и уровень сокращения затрат схематично представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Взаимосвязь архитектуры предприятия, бизнес-архитектуры и ИТ-архитектуры и их влияние на уровень возврата инвестиций от использования управленческой информации и уровень сокращения затрат (составлено авторами)

В целях настоящего исследования объектами диагностики являются следующие области архитектуры предприятия:

В части бизнес-архитектуры:

- система бюджетного управления;
- система управления инвестициями;
- система материально-технического снабжения и комплектации;
- система технического обслуживания и ремонта;
- система управления договорами;
- система управления расчетами;
- система управления персоналом;
- корпоративный документооборот.

В части ИТ-архитектуры:

Интегрированная система управления предприятием на базе 1С.

Диагностику архитектуры предприятия предлагается проводить двумя способами:

#### 1. Информационный запрос.

Диагностика в форме информационного запроса проведена путем подготовки запроса к структурным подразделениям Общества о предоставлении документированной информации об объектах обследования, а также копий баз данных компании. Документированная информация об объектах обследования, а также копии баз данных подвергнуты систематизации, обработке,

анализу и интерпретации с применением установленных методов диагностики.

#### 2. Интервьюирование.

Диагностика в форме интервьюирования выполнена путем опросов руководителей и специалистов Общества по опросным листам в ходе рабочих встреч и телефонных переговоров по установленному графику. Результаты опросов по согласованию с интервьюируемыми лицами зафиксированы путем ведения аудиозаписи и документированы интервьюирующими лицами путем подготовки отчетов о проведении интервью, согласованных с опрошенными руководителями и специалистами Общества.

Диагностика ИТ-архитектуры или текущего состояния предприятия на базе 1С должна быть проведена в отношении ее следующих компонентов:

- распорядительные документы использования и развития ИТ-архитектуры;
- архитектура приложений;
- архитектура интеграции;
- системно-техническая инфраструктура;
- планы Общества по развитию ИТ-архитектуры.

Диагностика бизнес-архитектуры или применяемой методологии систем управления и организации корпоративного документооборота должна быть проведена в отношении ее следующих компонентов:

- распорядительные документы;
- нормативно-справочная информация;
- формы и документы;
- участники;
- процессы и функции;
- предложения ключевых пользователей по совершенствованию.

Методы, предлагаемые для применения в ходе обследования компонентов объектов диагностики, приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Методы обследования компонентов объектов диагностики\*

Объекты диагностики и их компоненты	Методы обследования				
	Логический и сравнительный анализ	Обобщение, структуризация и систематизация	Описание	Графическая визуализация	Временная синхронизация
	Определение существенных характеристик объектов обследования и сравнение сопоставимых элементов объектов обследования в разрезе этих характеристик	Выделение составляющих элементов объектов обследования, их группировка по обобщающему признаку, построение иерархии элементов и установление их взаимосвязей	Текстовое представление объектов обследования	Графическое представление объектов обследования	Хронологическая характеристика элементов объектов обследования при установлении их взаимосвязей
Распорядительные документы использования и развития ИТ-архитектуры	+	+	+		
Архитектура приложений	+	+	+	+	
Архитектура интеграции	+	+	+	+	
Системно-техническая инфраструктура		+	+	+	
Планы Общества по развитию ИТ-архитектуры		+	+		
Методологии систем управления и организации корпоративного документооборота					
Распорядительные документы	+	+	+		
Нормативно-справочная информация	+	+	+		
Формы и документы	+	+	+		
Участники	+	+	+		
Процессы и функции	+	+	+	+	+
Предложения ключевых пользователей по совершенствованию	+	+	+		

\* составлено авторами

## ВЫВОДЫ

Выводы исследования.

В статье отражены методы, предлагаемые для применения в ходе обследования компонентов объектов диагностики. Диагностику архитектуры предприятия предлагается проводить двумя способами. Хотя данное исследование не охватывает все существующие проблемы диагностики архитектуры предприятия, выбранные методы наиболее известны в крупных компаниях России, а некоторые другие компании планируют их использовать в ходе своей деятельности, совершенствуя бизнес-процессы.

Кроме того, предложенные рамки сосредоточены исключительно на определенных аспектах процесса разработки. Мы продолжим это исследование в будущем, предоставив комплексную структуру и разобрав методологические подходы. Данное исследование полезно для тех, кто ищет подходящие методы обследования компонентов объектов диагностики, особенно для специалистов-практиков и аналитиков предприятий. Также в статье выявлена и продемонстрирована взаимосвязь архитектуры предприятия, бизнес-архитектуры и ИТ-архитектуры и их влияние на уровень возврата инвестиций от использования управленческой информации и уровень сокращения затрат.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Harmon, P. (2003). *Developing an Enterprise Architecture, Business process trends: Whitepaper*.
2. Zachman, John A. "Concepts of the framework for enterprise architecture." *Zachman International, Inc., La Cañada, Ca* (1997).
3. Spewak, S. H., and Michael Tiemann. "Updating the Enterprise Architecture Planning Model." *Journal of Enterprise Architecture* 2.2 (2006): 11-19.
4. Aier, Stephan, and Jan Saat. "Understanding processes for model-based enterprise transformation planning." *International Journal of Internet and Enterprise Management* 7.1 (2011): 84-103.
5. Arnold, Heinrich, Michael Erner, Peter Möckel, and Christopher Schläffer. "Enterprise Architecture in Innovation Implementation." In *Applied Technology and Innovation Management*, pp. 132-144. Springer Berlin Heidelberg, 2010.
6. Архитектура предприятия : учебное пособие / И.Л. Коршунов, И.С. Никифоров. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2018. – 106 с.
7. Анисифоров А.Б. Архитектура предприятия как интегральное представление целей и задач бизнеса и компании / А.Б. Анисифоров // Реструктуризация экономики и инженерное образование: проблемы и перспективы развития: сборник трудов науч.-практ. конф. с международн. участием. – СПб.: Изд-во Политехнического ун-та, 2015. – С. 203-209.
8. Данилин А.В. Архитектура и стратегия. «Инь» и «Янь» информационных технологий предприятия / А.В. Данилин, А.И. Слюсаренко. – М.: Интернет-Университет информационных технологий, 2005. – 504 с.
9. Кудрявцев Д.В. Архитектура предприятия: переход от проектирования ИТ-инфраструктуры к трансформации бизнеса / Д.В. Кудрявцев, М.Ю. Арзумян // Российский журнал менеджмента. – 2017. – Т. 15. – № 2. – С. 193-224.
10. Малон Э. Управление ИТ / Э. Малон; пер. с англ. А. Сатунина. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 272 с.
11. Сеинс Р. Информационная деятельность предприятия / Р. Сеинс // Информационные технологии. – 2008. – № 8. – С. 38-43.
12. John A. Zachman The Concise Definition of The Zachman Framework [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.zachman.com/about-the-zachman-framework>.
13. Зайцева Н.В. Моделирование системы управления развитием предприятия с учётом результатов формирования модели информационной архитектуры предприятия. // *Менеджер*. – 2021. – № 1 (95). – С. 45-53.
14. Пантелеев К.Д., Цырклов А.В., Чернодед И.И. Облик, архитектура и этапы создания электронной базы знаний по производственным технологиям предприятий ракетно-космической промышленности. // *Вестник НПО Техномаш*. – 2021. – № 4 (17). – С. 38-43.
15. Гумеров Э.А., Алексеева Т.В. Разработка блокчейн-архитектуры системы industrial internet of things предприятия. // *Прикладная информатика*. – 2021. – Т. 16. – № 5 (95). – С. 16-32.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов

The authors declare no conflicts of interests

Received date: 29.08.2022

Revised date: 23.09.2022

Accepted date: 10.11.2022

УДК 330:388.24

DOI: 10.57145/27128482\_2022\_11\_02\_11



©2022 Контент доступен по лицензии CC BY-NC 4.0  
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

## СВЯЗЬ ЛОГИКИ И ИНТУИЦИИ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

© Автор(ы) 2022

**МАЛЬЦЕВА Светлана Михайловна**, кандидат философских наук, доцент кафедры общеобразовательных и профессиональных дисциплин СамГУПС, филиала в Нижнем Новгороде, доцент кафедры философии и теологии  
*Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина*  
603005, Россия, Нижний Новгород, [maltsewasvetlana@yandex.ru](mailto:maltsewasvetlana@yandex.ru)

AuthorID: 736254

SPIN: 9502-6593

ResearcherID: V-1952-2018

ORCID: 0000-0002-7273-1852

**НАЗАРОВА Екатерина Николаевна**, студент кафедры профессионального образования и управления образовательными системами

*Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина*  
603005, Россия, Нижний Новгород, [nazarovaen@std.mininuniver.ru](mailto:nazarovaen@std.mininuniver.ru)

AuthorID: 1146498

SPIN: 4854-4735

ORCID: 0000-0002-1582-37340

**ТРУБИНА Ирина Сергеевна**, кандидат педагогических наук, доцент кафедры иностранных языков

*Приволжский исследовательский медицинский университет*  
603005, Россия, Нижний Новгород, [trus@yandex.ru](mailto:trus@yandex.ru)

AuthorID: 964277

SPIN: 9655-6489

ORCID: 0000-0001-9999-417X

**НАЗАРОВА Анна Николаевна**, аспирант

*Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина*  
603005, Россия, Нижний Новгород, [nazaroaan@st.mininuniver.ru](mailto:nazaroaan@st.mininuniver.ru)

AuthorID: 901190

SPIN: 7845-5082

ORCID: 0000-0003-2742-4535

**Аннотация.** Принятие управленческих решений играет очень важную роль в современном мире. Непосредственный процесс принятия управленческих решений должен быть ориентирован на достижение наибольшей эффективности. Цель исследования – выявить связь между логикой и интуицией при принятии управленческих решений. Методы исследования состояли из анализа и систематизации теоретических данных и результатов исследований предшественников. В данной статье рассматривается проблема неразрывной связи, но в тоже время противоречивости логики и интуиции в принятии управленческих решений. Проанализированы понятия «логика» и «интуиция». Рассмотрены различные подходы к принятию управленческих решений с помощью логики и интуиции. Данное исследование показало, что интуиция должна быть важной частью эффективного принятия решений, но не единственной основой. Без интуиции лицо, которое принимает управленческие решения, не может найти творческий подход для решения проблемы, но любое альтернативное решение, разработанное таким образом, требует рационального анализа. Итак, проблемы в сфере управления должны решаться комплексно и формулироваться творчески и интуитивно. Следует признать, что доля интуитивных решений становится все больше. Вероятно, следует специально обучать персонал методам развития интуиции, создавать курсы повышения квалификации, проводить соответствующие тренинги.

**Ключевые слова:** управленческие решения, интуиция, логика, рациональность, управление структурами.

## CONNECTION OF LOGIC AND INTUITION DECISION-MAKING IN THE SPHERE OF MANAGEMENT ACTIVITIES

© The Author(s) 2022

**MALTSEVA Svetlana Mikhailovna**, Candidate of Philosophy, associate Professor of the Department of General Education and Professional Disciplines SamGUPS branch in Nizhny Novgorod, Associate Professor of the Department of Philosophy and Theology  
*Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University*  
603005, Russia, Nizhny Novgorod, [maltsewasvetlana@yandex.ru](mailto:maltsewasvetlana@yandex.ru)

**NAZAROVA Ekaterina Nikolaevna**, Student of the Department of Professional Education and Management of Educational Systems

*Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University*  
603005, Russia, Nizhny Novgorod, [nazarovaen@std.mininuniver.ru](mailto:nazarovaen@std.mininuniver.ru)

**TRUBINA Irina Sergeevna**, associate professor of the Department of Foreign Languages  
*Privolzhsky Research Medical University*

603005, Russia, Nizhny Novgorod, [trus@yandex.ru](mailto:trus@yandex.ru)

**NAZAROVA Anna Nikolaevna**, graduate student  
*Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University*

603005, Russia, Nizhny Novgorod, [nazaroaan@st.mininuniver.ru](mailto:nazaroaan@st.mininuniver.ru)

**Abstract.** Managerial decision-making plays a very important role in the modern world. The direct process of managerial decision-making should be focused on achieving the greatest efficiency. The purpose of the study is to identify the relationship between logic and intuition when making managerial decisions. The research methods consisted of the analysis and systematization of theoretical data and research results of predecessors. This article deals with the problem of inextricable connection, but at the same time inconsistency of logic and intuition in making managerial decisions. The concepts of “logic” and “intuition” are analyzed. Various approaches to managerial decision-making using logic and intuition are considered. This study has shown that intuition should be an important part of effective decision-making, but not the only

basis. Without intuition, the person who makes managerial decisions cannot find a creative approach to solve the problem, but any alternative solution developed in this way requires rational analysis. So, problems in the field of management should be solved comprehensively and formulated creatively and intuitively. It should be recognized that the share of intuitive solutions is becoming more and more. Probably, it is necessary to specifically train staff in methods of developing intuition, create advanced training courses, and conduct appropriate trainings.

**Keywords:** managerial decisions, intuition, logic, rationality, structure management.

## ВВЕДЕНИЕ.

### *Постановка проблемы.*

Каждый день люди принимают решения разной сложности, которые во многом зависят от их индивидуальных логических или интуитивных умозаключений [1–3]. Этот процесс занимает центральное место в деятельности человека. Принятие управленческих решений играет очень важную роль в современном мире. *Актуальность* статьи заключается в том, что проблема усиления организации производства занимает одну из важнейших ступеней в деятельности любого предприятия. Управление является частью не только производственного и организационного сектора, но и остальных сфер производства. Грамотное развитие и организация управления позволяют получать высокую прибыль и занимать лидирующие позиции на рынке.

Понятие «управленческие решения» можно истолковать как заключения и выводы, которые влияют на деятельность и развитие организации, при этом направлены на достижение целей данной организации [4]. Управленческое решение как таковое включает в себя достаточно много этапов до получения конечного результата. Управленец должен анализировать, прогнозировать и модернизировать свое решение в соответствии с условиями, целями и результатом. При этом он также обязан делать верный и успешный выбор между альтернативными вариантами [5]. Однако нередко невозможно пользоваться строго «железной» логикой, какими-либо четкими и ясными понятиями для принятия решения, которое будет соответствовать успешному результату, рациональность требует подключения интуиции [6; 7].

### *Анализ исследований предшественников.*

Если смотреть на логику и интуицию в общем и дать определение, то это два противоположных и неразрывно связанных между собой свойства человеческого мышления. Логика – нормативная наука о законах, формах и приёмах интеллектуальной деятельности. Логика как наука зародилась в недрах древнегреческой философии, ее «отцом» считают Аристотеля. Почти 2 500 лет, до конца 19 века, логика изучалась в рамках философии и риторики. Начало современной логике в форме исчисления было представлено Г. Фреге в его сочинении “*Begriffsschrift*” («Запись в понятиях», в др. переводах «Исчисление в понятиях» в 1879 году). Большой вклад в развитие логики в этот период внесли такие ученые, как Дж. Буль, О. де Морган и Ч. Пирс. Начало 20 века характеризовалось работой Н.А. Васильева и И.Е. Орлова и развитием неклассических логических идей. Затем в середине 20 века развитие вычислительной техники привело к появлению логических элементов, логических блоков и компьютерных средств с дальнейшим развитием таких направлений как: логический синтез, логическое проектирование, вопросы логического моделирования логических устройств и вычислительных устройств. Всё это происходило на стыке логики и математики. Далее в 1980-х годах начались исследования искусственного интеллекта на основе языков и систем логического программирования. Создание экспертных систем началось с применения и разработки средств автоматического доказательства некоторых теорем. Они изучали принципы логического программирования компьютеров пятого поколения и использование языков предикатных вычислений для проектирования баз знаний. Открытия в области информационных технологий и развития логики способствовали появлению персональных компьютеров в средних школах, что в свою очередь привело к созданию учебников по информатике, в которых изучаются

элементы математической логики с целью объяснения принципов работы логических схем, логики вычислительных устройств [8 – 11.]

Современные авторы О.В. Мелентьева и О.О. Князева пришли к выводу, что на планете Земля нет человека, у которого нет интуиции. Вопрос только в том, что у одних она развита в ходе жизни и желания самого человека её развивать, а у других глубоко спрятана, так как такие люди не желают прислушиваться к своему внутреннему голосу, считая это всё полным абсурдом. Большую роль в успешном принятии управленческого решения играет мышление, а конкретно равное взаимодействие двух составляющих – логики и интуиции. Достичь гармонии между этими разными полюсами возможно, если акцентировать на это свое внимание и развивать в течение всей жизни [12]. Данные авторы рассмотрели современные модели принятия решений, однако в их исследованиях было уделено мало внимания подходам, которые используются для принятия современных управленческих решений.

Интуиция – это способность постижения истины без процесса познания, проявляется внезапно в виде возникновения готового решения. Впервые термин «интуиция» был описан в европейских научных трудах 13 века. Но Ц.Г. Арзаканьян в своих комментариях к работе И. Канта «Критика чистого разума» указал что еще эпикурейцы употребляли термин «эпибор». Впоследствии этот термин был переведен на латынь в 5 веке Боэцием как «интуиция» и отныне употреблялся в европейской философии в значениях «исследовать», «понимать сразу». Также интуиция имеет множество форм своего проявления из чего вытекает множество определений этого понятия, но в философской энциклопедии оно определяется так: «связь между бессознательным и сознательным, момент субъектно-объектного взаимодействия, который хотя и не реализуется сам по себе, но ведет к переходу от господства некоторых элементов в сфере бессознательного психического в область сознания». Можно подытожить, что общим для всех существующих определений этого понятия является то, что интуитивное знание не может быть логически обосновано, а также процесс приобретения интуитивного знания не является осознанным [13–15].

### МЕТОДОЛОГИЯ.

Цель исследования – выявить связь между логикой и интуицией при принятии управленческих решений. Методы исследования состояли из анализа и систематизации теоретических данных и результатов исследований предшественников.

### РЕЗУЛЬТАТЫ.

*Гипотеза.* Непосредственный процесс принятия управленческих решений должен быть ориентирован на достижение наибольшей эффективности. Для этого необходимо правильно применять основные принципы логической и интуитивной сторон принятия управленческих решений. В современном мире становится необходимым обращение к более гибкому, более эффективному и новаторскому методу принятия решений. В современном мире таким методом стал синтез двух посвоему эффективных инструментов руководителя: логики и интуиции. Оба вида человеческих способностей известны уже более двух тысяч лет, но именно в текущем временном периоде возникает необходимость в их объединении. Грамотный подход к управлению человеческим капиталом обеспечит устойчивость и развитие организации.

*Изложение основного материала.* В практике при-

нения управленческого решения видно взаимодействие противоположных типов мышления – рационального и иррационального, то есть логика и интуиция крепко связаны друг с другом. Из этого следуют такие модели принятия решений [16]:

1. Интуитивное принятие решений полностью базируется на ментальном опыте и не содержит рационального (логического) анализа.

2. Принятие решений происходит с частичным использованием, то есть равноценно, рациональности (логики) и частичной интуицией.

3. Рациональная модель принятия решений включает полноценный рациональный анализ.

Важно сделать вывод, что деление на логическое и интуитивное мышление условно. Логические размышления приводят к интуитивным догадкам, а интуитивные предположения требуют привлечения логических доказательств.

Успешные руководители не пользуются строго одним планом или шаблонами, так как это не является гарантией получения удачных результатов. Чтобы прийти к какому-либо успеху, необходимо уметь генерировать нестандартные идеи, создавать новизну, что в свою очередь может помочь даже в продвижении по карьерной лестнице.

В свою очередь лауреат Нобелевской премии Саймон Смит Кузнец аргументированно продемонстрировал, что внешние условия всегда ограничивают степень, в которой человек может быть рациональным. Когда он пытается использовать чисто логический подход, он сталкивается с различными препятствиями. Имеющаяся у него информация почти всегда неполна. Анализ требует много времени, опыта и определенного количества ресурсов. Все это редкость в сфере управления, и люди часто спешат принять первое решение, которое хотя бы частично соответствует заданным ими критериям [17]. Управленец, принимающий решение, всегда обладает набором знаний, специальных навыков, что необходимо для принятия особого решения, но информация, которую он получает, часто неполная, так как искусственно фильтруется. И тогда он принимает такое решение, которое соответствует его убеждениям, прошлому опыту.

Нобелевский лауреат Даниэль Канеман, исследователь когнитивных расстройств, высказался по поводу принятия решений посредством логики и интуиции. Он считал, что интуиция следует только тогда, когда варианты уже подкреплены набором фактических данных. То есть для достижения максимального результата, на его взгляд, необходимо, чтобы сознательное и бессознательное работали вместе, но приоритет должен быть у сознательного. Он предложил следующую модель процесса принятия решений (рисунок 1).

Конечно, такой процесс гораздо сложнее, чем принятие только интуитивного управленческого решения. Использование одной только интуиции при принятии управленческого решения включает в себя малое количество порядка и много риска. Но, если использовать лишь рациональные (логические) управленческие решения, то, по словам Даниэля Канемана, на это уходит очень много мыслительной работы, при этом применяется слишком мало творческих способностей и воображения [18]. Единственным исключением являются талантливые руководители, опытные профессионалы, которые могут позволить себе, не задумываясь, полагаться на собственные суждения, знания и умения. Для всех остальных лучше всего использовать один из вариантов сочетания интуиции и рациональности.

Однако замечено: с повышением уровня профессионализма, человек чаще обращается к интуиции. Должностные обязанности на топ-уровне включают большое количество задач с высокой степенью неопределенности, что также стимулирует обращение к интуитивным процессам принятия решений [19; 20].

Наука давно говорит о том, что логика и интуиция

гармонично помогают в принятии различных решений, в том числе и управленческих. Достичь баланса между этими разными полюсами возможно, если акцентировать на это свое внимание и развивать в течение всей жизни.



Рисунок 1 – Процесс принятия решений по Даниэлю Канеману

И если раньше считалось, что решение должно быть в первую очередь рациональным, то сегодня в условиях растущей неопределенности хорошо развитая интуиция управленца может стать ведущим инструментом его работы [21; 22].

#### ОБСУЖДЕНИЕ.

К схожим выводам приходит Е.С. Бурькин, который отмечает все чаще проявляющуюся несостоятельность традиционной рациональной модели принятия управленческих решений, связанной с фиксированной последовательностью заданных шагов от выявления проблемы до контроля результатов. Он заявляет, что сегодня рациональные процессы переоцениваются [23].

Н.А. Илюхина заявляет, что развитая интуиция сегодня необычайно востребована на рынке руководителей, но очень редко встречается даже в сфере бизнес-образования. Однако же именно интуиция позволяет действовать на опережение, экономить ресурсы и создавать нужный инновационный продукт. Для тренировки она предлагает даже использовать популярные компьютерные игры [24].

С другой стороны, С.И. Плаксий, В.А. Алексеенко обращают внимание на тот факт, что у современных руководителей часто наблюдается недостаточно развитое логическое мышление, им сложно оперировать большими объемами данных, выражать свои мысли, а потому им нужно изучать логику, решать логические задачи [25].

#### ВЫВОДЫ.

Данное исследование показало, что интуиция должна быть важной частью эффективного принятия решений, но не единственной основой. Без интуиции лицо, которое принимает управленческие решения, не может найти творческий подход для решения проблемы, но любое альтернативное решение, разработанное таким образом, требует рационального анализа. Итак, проблемы в сфере управления должны решаться комплексно и формулироваться творчески и интуитивно.

Понимание управленцем нахождения логических инструментов и объектов в управленческой структуре деятельности основывается, прежде всего, на понимании базовых и углубленных принципов логики как науки.

Определение в этом процессе значимости логики имеет большое значение в развитии её прикладного потенциала и встраивания в основу своей мыслительной деятельности.

Таким образом, исходя из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что изучение осмысленных логических законов, процессов сохраняет смысл и актуальность развития логической культуры личности управленца. Нельзя заявить однозначно, что верна только рациональная или только интуитивная модель. В своей управленческой деятельности человек может оптимизировать принятие управленческого решения логическими средствами, а также подкрепить его интуитивно. Однако исследования показали, что интуиция часто недооценивается или же интуитивные решения маскируются затем рациональными доводами. Следует признать, что доля интуитивных решений становится все больше. Вероятно, следует специально обучать персонал методам развития интуиции, создавать курсы повышения квалификации, проводить соответствующие тренинги [26; 27].

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Балашова Е.С., Суровегина Е.С., Липатова А.В. К проблеме возместимости социальной рекламы на общество // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2020. № 7 (49). С. 183-188.
2. Belyaeva T.K., Egorov E.E., Potarova T.K., Shabanova T.L., Shlyakhov M.Y. Implementation of the division model of pedagogical labor in the teacher training system of a new type // *The 21st Century from the Positions of Modern Science: Intellectual, Digital and Innovative Aspects*. Cham, 2020. С. 430-438.
3. Мальцева С.М., Гончарук А.Г., Воронина И.Р. Одиночество в условиях социальной трансформации современного общества // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2019. № 4 (38). С. 79-84.
4. Данилкина Ю.В., Яковлева А.О. Использование цифровых технологий в принятии управленческих решений // *Инновации и инвестиции*. 2022. № 3. С. 69-73.
5. Egorov E.E., Semakhin E.A., Romanovskaya E.V., Smirnova Z.V., Andryashina N.S., Semenov S.V., Provalenova N.V. Ensuring the accessibility of hospitality services and public catering for persons with disabilities of health // *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*. 2019. Т. 8. № 12. С. 1746-1750.
6. Кильмашикина Т.Н. Управленческое решение: сущность, классификация, предъявляемые требования // *Труды Академии управления МВД России*. 2018. №2. С. 31.
7. Гагарина М.А. Роль социально-психологического капитала в деловом поведении личности // *Вестник Мининского университета*. 2022. Т. 10. №3. С. 12.
8. Киселев С.В. Интуитивные и рациональные механизмы принятия управленческих решений в администрировании, научной деятельности, шахматной игре (в дискурсе экспертных оценок) // *Социум и власть*. 2016. № 4(60). С. 101-107.
9. Хлан А.А. Техногенный идеал в цифровой культуре: построение модели исследования // *Вестник Мининского университета*. 2022. Т. 10. №1. С. 14.
10. Каспаров И.В., Нагорнов Е.А. Роль общественно-экономических отношений в распределении собственности // *Перспективы развития науки в современном мире: материалы Международной (заочной) научно-практической конференции*. Нефтекамск, 2022. С. 29-32.
11. Egorov E.E., Lebedeva T.E., Prokhorova M.P., Shkunova A.A., Smirnova Z.V. Study of the main trends in application of information technologies in the management of hotel complex personnel // *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*. 2020. Т. 12. № S4. С. 1702-1708.
12. Мелентьева О.В. Князева О.О. Взаимодействие интуиции и логики при принятии управленческих решений // *От синергии знаний к синергии бизнеса: Сборник статей и тезисов докладов IX Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и преподавателей, Омск, 08 апреля 2022 года*. Омск: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский центр КАН», 2022. С. 183-185.
13. Lebedeva T.E., Egorov E.E., Prokhorova M.P., Shkunova A.A., Krylova T.V. Organizational culture of automotive enterprise as a condition of its efficiency in conditions of market integration // *Lecture Notes in Networks and Systems*. 2022. Т. 368 LNNS. С. 238-245.
14. Мальцева С.М., Гнетова Л.В., Бушуева А.А. К вопросу об эволюции прав и свобод человека // *Современные исследования социальных проблем*. 2019. Т. 11. № 5-2. С. 90-95.
15. Gryaznova, E.V., Vladimirov, A.A., Maltceva, S.M., Goncharuk, A.G., Zanozin, N.V. Problems of Virtualization and Internetization of Social Space Transformation of resource allocation processes based on digital technologies // *Lecture Notes in Networks and Systems*, 2020, 91. С. 119-124.
16. Латка А.А. Роль логики в жизни каждого человека и практической деятельности управленческих кадров // *Цифровизация в экономике и государственном управлении: проблемы и перспективы*:

*Сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической студенческой конференции, Тверь, 16 декабря 2020 года / Тверской филиал РАНХиГС; ООО «Издательство «Триада». Тверь: ООО «Издательство «Триада», 2020. С. 110-114.*

17. Мусийчук С.В. Интуиция как психологический фактор в структуре управленческих решений // *Общество: социология, психология, педагогика*. 2014. № 1. С. 48-50.

18. Ричардс К. Психология инвестирования. Как перестать делать глупости со своими деньгами. М.: Альпина Паблишер, 2021. 208 с.

19. Фасхийев Х. Механизм принятия управленческих решений // *Проблемы теории и практики управления*. 2018. № 7. С. 91-100.

20. Gryaznova, E.V., Vorokhobov, A.V., Goncharuk, A.G., Maltseva, S.M., Semikopov, D.V. Antimetaphysical Strategies in the Western European Philosophy of the Modern Times // *Lecture Notes in Networks and Systems*, 2022, 245. С. 479-486.

21. Lebedeva T.E., Egorov E.E., Prokhorova M.P., Shkunova A.A., Chelnokova E.A. Employee skills management: competitiveness in the digital economy // *Cooperation and Sustainable Development. Conference proceedings*. Cham, 2022. С. 105-112.

22. Egorov E.E., Lebedeva T.E., Bulganina S.V., Prokhorova V.P. Problems of introduction of modern technologies of management of russian organizations // *13th International Scientific and Practical Conference "Science and Society"*. SCIEURO. 2018. С. 76-86.

23. Бурькин Е.С. Подходы к принятию оптимального управленческого решения: рациональный и интуитивный // *Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление*. 2022. № 2(41). С. 74-80.

24. Илюхина Н.А. Развитие интуиции менеджера как инструмент повышения качества и эффективности управленческих решений // *Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе*. 2017. № 2(22). С. 41-57.

25. Плаксий С.И., Алексеев В.А. Значение логики в управленческой деятельности руководящих кадров // *Вестник Национального Института Бизнеса*. 2018. № 34. С. 3-8.

26. Vaganova O.I., Kutepova L.I., Smirnova Z.V., Bulaeva M.N., Bobylev E.L. Professional education in the digital transformation society // *Eduweb*. 2021. Т. 15. № 3. С. 215-224.

27. Egorov E.E., Lebedeva T.E., Prokhorova M.P., Shobonova L.Y., Bulganina S.V. Youth entrepreneurship: motivational aspects and economic effects // *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2019. С. 032129.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов

The authors declare no conflicts of interests

Received date: 21.09.2022

Revised date: 02.11.2022

Accepted date: 10.11.2022

УДК 339.138  
DOI: 10.57145/27128482\_2022\_11\_02\_12



©2022 Content доступен по лицензии CC BY-NC 4.0  
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license  
(https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## ПРОЦЕССЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

© Автор(ы) 2022

**НЕЗАМОВА Ольга Алексеевна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры  
«Логистики и маркетинга в АПК»

*Красноярский государственный аграрный университет  
660049, Россия, Красноярск, 2127769@mail.ru*

SPIN: 6708-5470  
Author ID: 891756  
ORCID: 0000-0001-8072-1091  
ScopusID: 57216610320

**СТУПИНА Алена Александровна**, доктор технических наук, профессор  
*Сибирский государственный университет имени академика М.Ф. Решетнева  
660049, Россия, Красноярск, h677hm@gmail.com*

SPIN: 4443-9854  
Author ID: 156091  
ORCID: 0000-0002-5564-9267  
Scopus ID: 57193316817

**ОЛЕНЦОВА Юлия Анатольевна**, магистр кафедры цифровые технологии управления  
*Сибирский федеральный университет  
660049, Россия, Красноярск, tutor.eng@yandex.ru*

SPIN: 2775-1664  
Author ID: 829280  
ORCID: 0000-0002-6640-9656  
Scopus ID: 57211156075

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные тренды цифровизации в сельском хозяйстве. Процессы цифровизации в настоящее время все активнее внедряются в различные отрасли народного хозяйства, в том числе и в аграрный сектор. Сельское хозяйство традиционно было затратной отраслью и всегда имело большие потери на протяжении всего процесса производства продукции, что приводило к снижению эффективности производства. Цифровизация позволяет охватить весь комплекс действий, автоматизировать процессы, охватить всю полноту информации, привести ее в единую систему, оперативно обработать, четко отслеживать все процессы, существенно сократить потери ресурсов всех видов, полностью исключить коррупционную составляющую. Цифровизация дает возможность постоянно проводить мониторинг любого процесса в растениеводстве, животноводстве, переработке, логистике и предотвратить развитие каких-то негативных явлений. Мониторинг полей предполагает слежение за качественной характеристикой почв и посевов, управление севооборотом, рекомендации по планированию севооборота, позволяет проследить весь цикл работ от посадки до уборки урожая, включая логистику. Поскольку потери сельхозпродукции в процессе перемещения продукции достаточно большие, то представляется целесообразным применять цифровые технологии в логистике, что должно существенно повысить эффективность производства. Контроль готовой продукции предполагает учет урожая (от поля до весовой), контроль за ходом уборочной кампании, количество урожая по каждому полю в отдельности, выработка каждого работника, учет работы перевозчиков. Целью данного исследования является анализ отечественного и зарубежного опыта в области применения цифровых технологий в сельском хозяйстве и определение основных направлений, где в настоящий момент созрели условия и назрела необходимость внедрения цифровых технологий.

**Ключевые слова:** цифровые технологии, мониторинг, логистика, контроль, процессы, прогрессивные технологии, полный цикл работ, цифровая трансформация сельского хозяйства.

## DIGITALIZATION PROCESSES IN AGRICULTURE

© The Author(s) 2022

**NEZAMOVA Olga Alekseevna**, associate professor, candidate of economic sciences, associate professor  
of the department “Logistics and marketing at agribusiness”

*Krasnoyarsk State Agrarian University  
660049, Russia, Krasnoyarsk, 2127769@mail.ru*

**STUPINA Alena Alexandrovna**, Doctor of Technical Sciences, Professor  
*Reshetnev Siberian State University of Science and Technology*

*660049, Russia, Krasnoyarsk, h677hm@gmail.com*

**OLENTOVA Julia Anatolievna**, a master degree student of the Department  
“Digital Management Technologies”

*Siberian Federal University*

*660049, Russia, Krasnoyarsk, tutor.eng@yandex.ru*

**Abstract.** The article discusses digitalization processes in agriculture. Digitalization processes are currently being increasingly introduced into various sectors of the national economy, including the agricultural sector. Agriculture has traditionally been a costly industry and has always had large losses throughout the entire production process, which led to a decrease in production efficiency. Digitalization helps to cover the whole range of actions, automate processes, cover the fullness of information, bring it into a single system, process it promptly, clearly monitor all processes, significantly reduce the loss of resources of all kinds, completely eliminate the corruption component. Digitalization makes it possible to constantly monitor any process in crop production, animal husbandry, processing, logistics and prevent the development of some negative phenomena. Field monitoring involves monitoring the qualitative characteristics of soils and crops, crop rotation management, recommendations for crop rotation planning, helps to trace the entire cycle of work from planting to harvesting, including logistics. Since there are large losses of agricultural products in the process of moving products, it seems appropriate to use digital technologies in logistics, which should significantly increase production efficiency. Control of finished products involves accounting for the harvest (from field to weight), monitoring the progress of the harvesting campaign, the amount of harvest for each field separately, the production of each employee, accounting for the work of carriers. The purpose of this study is to analyze domestic and foreign experience in the field of digital technologies in agri-

culture and identify the main areas where conditions have matured at the moment and the need for the introduction of digital technologies has matured.

**Keywords:** digital technologies, monitoring, logistics, control, processes, advanced technologies, full cycle of work, digital transformation of agriculture.

## ВВЕДЕНИЕ

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.*

Цифровые технологии в сельском хозяйстве Красноярского края начали внедряться, в основном, с 2009 года. Сначала их взяли на вооружение крупные агрохолдинги. Первоначально небольшие предприятия и фермерские хозяйства не проявили к этим технологиям особого интереса, считая, что у них недостаточно средств для таких инноваций. Однако ознакомившись с опытом передовых хозяйств, посетив различные форумы и вебинары стали проявлять гораздо больше интереса [1].

Применяемые в мировом сельском хозяйстве цифровые технологии весьма разнообразны и, чтобы понять, какие из них целесообразно применить в конкретном хозяйстве, необходимо их проанализировать.

Анализ литературы и интернет-источников показал, что наиболее распространенными в настоящее время являются следующие цифровые технологии: дополненная и виртуальная реальность, интернет вещей, компьютерное зрение, робототехника, датчики и сенсоры, машинное обучение [2].

Ознакомимся с этими технологиями более детально и посмотрим для решения каких задач они пригодны в большей степени. Технология дополненной и виртуальной реальности дает возможность создать цифровой двойник, например, поля, фермы или какого-то процесса. Это избавляет от необходимости посещать исследуемый объект и в то же время позволяет детально и всесторонне изучать, что там происходит. Даже если агроном выходит на поле, он не в состоянии анализировать каждый его сантиметр и может пропустить начальный этап какой-то болезни растений, возникший очаг заражения каким-то вредителем, может не увидеть, что каким-то растениям не хватает влаги, питания или каких-то минералов. При помощи цифровых технологий все будет видно досконально и меры по исправлению ситуации можно будет принять незамедлительно [3].

Технология интернет вещей позволяет решить проблемы с минимальным участием человека. Техническое устройство (например, дрон) при мониторинге какого-либо процесса или объекта замечает неполадки и отправляет эти данные не человеку (оператору), а непосредственно в цифровую программу, ориентированную на оптимальное устранение этих неполадок. Программа их исправляет и оператор получает отчет об уже исправленной ситуации. Таким образом, при внедрении этой технологии различные программы «общаются» между собой и решают возникшую проблему, а к оператору обращаются только в случае невозможности добиться результата.

Компьютерное зрение не менее интересная и полезная технология, которая может найти широкое применение в сельском хозяйстве. Компьютерное зрение превосходит человеческое и может помочь в ситуациях, когда человек бессилен. В этой технологии используются роботизированные устройства (дроны), которые сканируют процесс или объект и сравнивают полученные показатели с идеальными (внесенными в программу) показателями. В случае несоответствия показателей программы предоставляет отчет диспетчеру. Для человека, агронома, практически невозможно детально исследовать поле в несколько десятков гектар, а для компьютерного зрения это вполне посильная задача. Компьютерное зрение позволяет отследить насколько в данном процессе все соответствует норме. Кроме того, эту технологию очень эффективно можно использовать при сортировке продукции, она позволяет быстро и качественно сорти-

ровать продукцию по качеству, размерам и другим характеристикам.

Робототехника – это использование роботов в огромном количестве процессов, заменяя человека. Человек при этом освобождается от тяжелой, грязной, монотонной работы и получает больше времени для работы творческой.

Машинное обучение предполагает, что система самообучающаяся, т.е., если система сталкивается с какими-либо ограничениями, то она заносит их в свою базу и в следующий раз уже знает, как поступить с возникшим препятствием. Кроме того, она может и работать на опережение, внося в свою базу и другие аналогичные объекты [4].

Датчики и сенсоры применяются уже давно в сельском хозяйстве, но сейчас полученная информация носит более детальный, комплексный и накопительный характер, что позволяет принимать более обоснованные решения и добиваться более высокой эффективности.

Спектр применения цифровых технологий в сельском хозяйстве чрезвычайно обширен. Цифровые технологии необходимы для решения задач на каждом этапе деятельности в сельском хозяйстве, таких как:

- производство сельскохозяйственной продукции;
- переработка сельскохозяйственного сырья;
- транспортировка и хранение продукции;
- реализация полученной продукции;
- продвижение продукции к потребителю.

На стадии производства встречается масса проблем, которые эффективно решаются с помощью цифровых технологий. Многие из них перечислены выше. Цифровые технологии дают возможность отслеживать и своевременно корректировать заболевания, наличие вредителей сельхоз культур, урожайность растений, влияние погодных условий на урожайность, использование и своевременный ремонт оборудования, расход ГСМ и других ресурсов, рациональное расходование финансовых средств.

Переработка, производство и потребление, как правило, находятся в разных местах, и, чтобы увязать эти процессы в единую систему, также необходимо внедрение цифровизации.

Транспортировка очень сложный процесс, особенно при отсутствии достаточного количества логистических центров. Кроме того, сельскохозяйственная продукция очень разнообразна и требует различных условий транспортировки. Эффективное хранение продукции, создание необходимых для этого условий и постоянный мониторинг процесса хранения также требует применения цифровых технологий.

Реализация продукции должна осуществляться в соответствии со сроками хранения, а это предполагает возможный возврат продукции. Для возврата необходимо предусмотреть транспорт, упаковку, дополнительные затраты. Организация этих сложных процессов в ограниченное сроком годности время также более эффективно решается с помощью цифровых технологий.

Потребители в настоящее время уделяют большое внимание качеству потребляемой пищи. Они хотят потреблять натуральную продукцию и хотят знать где и кем она произведена, как хранилась. Цифровые технологии в перспективе могут дать возможность отследить, от какой коровы получено молоко, на каком поле выращена пшеница, из которой пекут хлеб. Также можно проследить, какими кормами кормили данную корову или какими удобрениями обрабатывали данную пшеницу.

В перспективе рассматриваются вопросы использования дронов для доставки продукции потребителю. В настоящее время такой способ используется в ряде раз-

витых стран, например, в Америке, Германии, Японии. В нашей стране такой способ тестируется крупными холдингами в Краснодарском крае. Но в недалекой перспективе потребитель сможет заказать свежую фермерскую молочную продукцию прямо к завтраку.

*Анализ последних исследований и публикаций.*

Проблеме применения цифровых технологий в сельском хозяйстве, в силу ее актуальности, практической значимости и недостаточной проработанности, уделялось много внимания российскими учеными. Эта проблема освещалась в трудах Н.Д. Аварского, Е.В. Анисимова, Е.В. Васильева, М.М. Ишмуратова, С.В. Котеева, К.В. Кулагина, В.В. Лаврикова, С.У. Нуралиева, А.Н. Осипова, Н.А. Пролыгиной. Проблемы развития, совершенствования и функционирования агропродовольственного рынка раскрыты в работах таких ученых, как А.И. Алтухова, Н.А. Борхунова, А.П. Зинченко, Г.А. Полунина, А.Е. Романова, А.Ф. Серкова и целого ряда других ученых [5–8].

В качестве методологической базы исследования использовались также труды зарубежных ученых по проблемам совершенствования системы товародвижения в АПК.

В составе Минсельхоз 54 института, которые серьезно и глубоко занимаются вопросами внедрения цифровизации в сельском хозяйстве. Все научные наработки сейчас объединяют в единую платформу для повышения доступности к ним сельхозпроизводителей.

Наиболее эффективны в вопросах цифровизации Казахстан, Алтайский край, республика Башкортостан, Краснодарский край, Курганская область, Пермский край, Астраханская область, Воронежская область, Самарская и Ростовская области, значительных успехов добились и в других областях. Анализ показал, что перечисленные страны, регионы и области начинали процесс цифровизации с цифровизации земледелия. Для отрасли животноводства существует некоторое отставание. В этой отрасли цифровизация применяется, в основном, в крупных холдингах.

#### МЕТОДОЛОГИЯ

*Формирование целей статьи.*

Целью данного исследования является анализ отечественного и зарубежного опыта в области применения цифровых технологий в сельском хозяйстве и определение основных направлений, где на настоящий момент созрели условия и назрела необходимость внедрения цифровых технологий. Кроме того, необходимо рассмотреть суть и выгоду применения таких современных технологий, как дополненная и виртуальная реальность, интернет вещей, компьютерное зрение, робототехника, датчики и сенсоры, машинное обучение [9].

В работе нами были использованы методы и статистического, экономического и логического анализа, методы, экономического сравнения. В качестве информационной базы исследования использовались аналитические материалы отдельных предприятий АПК, научные работы научно-исследовательских учреждений (особенно Краснодарского Университета) и материалы научных конференций и семинаров.

После детального изучения сути перечисленных технологий, необходимо рассмотреть, на каких предприятиях Краснодарского края создались условия для внедрения цифровых технологий, как проводить цифровизацию, как это будет способствовать повышению эффективности производства.

*Используемые в исследовании методы, методики и технологии.*

Проведенное исследование направлено на рассмотрение возможностей внедрения цифровых технологий в АПК Красноярского края. На первом этапе необходимо выявить в каких именно областях сельскохозяйственной деятельности уже назрела острая необходимость и созрели условия для внедрения цифровых технологий. Внедрение цифровых технологий носит комплексный ГРНТИ: 060000, 820000; ВАК: 5.2.1.; 5.2.4.; 5.2.5.

характер, однако начать эту работу целесообразно с внедрения цифровых технологий в процессы транспортировки и хранения. Такой подход обусловлен большими потерями продукции на данной стадии [10].

Сокращение потерь при транспортировке продукции требует постоянного мониторинга процесса перемещения и хранения сельскохозяйственной продукции. Базируясь на опыте предприятий Башкирии, где достаточно успешно применяется опыт цифровизации процессов в сельском хозяйстве, отмечаем, что расходы горючего сокращаются на 20–25 %, что дает существенную экономию. Цифровые технологии позволяют оптимизировать транспортные маршруты, загрузку транспорта и персонала.

С применением цифровых технологий станет возможным быстро и качественно оценивать сохранность перемещаемого сырья, отслеживать местонахождение сырья и его вес, что снижает вероятность мошенничества. Цифровые технологии позволяют отслеживать применение оптимальных условий хранения. По мнению башкирских ученых, высказанных на многих семинарах, форумах и вебинарах, потери продукции из-за неоптимального хранения составляют около 27 %, тогда как цифровые алгоритмы дают возможность поддерживать температурный режим хранилищ, уровень влажности и содержания углекислого газа.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.*

В настоящее время цифровые технологии активно внедряются во всем мире и практически во всех областях деятельности. Цифровые технологии дают возможность отслеживать процессы непрерывно и анализировать огромные массивы данных, которые просто невозможно обработать вручную. Кроме того, цифровые технологии обеспечивают высокую точность полученных данных, поскольку полностью исключают влияние человеческого фактора. Человек может что-то не заметить, о чем-то забыть, где-то отвлечься и быть невнимательным, в чем-то ошибиться, а современные цифровые технологии всегда предоставят совершенно точные данные [11].

Цифровые технологии дают возможность осуществлять полный контроль за применением требуемых технологий и за рациональным использованием техники. С помощью этих технологий появляется возможность вести наблюдение за техникой и водителем, быть с ним постоянно на связи, оказать необходимую помощь. Применение цифровых технологий позволяет вести мониторинг техники, ее технического состояния, осуществлять контроль за использованием ГСМ, объемам выполненных работ, формирование учетных листов.

Однако следует отметить, что процесс цифровизации, а тем более цифровой трансформации сельского хозяйства объективно не может внедряться ускоренными темпами. Этому препятствует ряд факторов. Наиболее существенным препятствующим фактором, на который указывают производители сельскохозяйственной продукции, является недостаток финансовых средств. Цифровизация экономики Российской Федерации является государственным трендом и государство оказывает помощь в финансировании процесса цифровизации, но средств все равно недостаточно [12].

Второй тормозящий фактор, это недостаток квалифицированных кадров, т.е. специалистов, специально подготовленных для работы с цифровыми технологиями.

Как недостаток, можно отметить отсутствие полной, постоянно обновляющейся базы, аккумулирующей всю информацию по цифровым технологиям. В настоящее время она разбросана по различным сайтам, в которых нелегко сориентироваться и поиск нужной информации занимает неоправданно много времени.

Необходимо также отметить, что в настоящее время недостаточно цифровой грамотности у подавляющего

большинства населения. Люди плохо представляют какие преимущества несут в себе цифровые технологии, сколько процессов, особенно в сельском хозяйстве, они могут охватить, облегчая труд работников. У людей присутствуют опасения, что цифровые технологии могут привести к усилению безработицы, а на селе и так найти работу в настоящее время не просто. Решению этих вопросов необходимо уделить внимание в первую очередь [13].

Тем не менее цифровые решения должны все активнее внедряться во все области сельского хозяйства. Сегодня в некоторых хозяйствах края 30–35 % продукции теряется при выращивании, в других хозяйствах до 40 % при сборе и хранении урожая. Применение цифровых технологий позволит увеличить объем собранной продукции и существенно сократить издержки.

#### ОБСУЖДЕНИЕ

*Сравнение полученных результатов с результатами в других исследованиях.*

В настоящее время в эпоху цифровизации главное внимание уделяется внедрению цифровых технологий во все области деятельности, в том числе и в сельское хозяйство. В нашей стране этим вопросам последнее время уделяется серьезное внимание, что отражено в правительственных документах, например, в Указе президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и программе «Цифровая экономика Российской Федерации».

Применение цифровых технологий начато в 2009 году, к 2011 году были разработаны первые программные продукты. Сейчас внедрение цифровых технологий осуществляется в 31 регионе России, особенных успехов добились в таких пилотных регионах, как Тамбовская, Самарская и Московская область. Нельзя сказать, что это полноценное и комплексное внедрение цифровых технологий, это только элементы цифровизации. В значительной мере это связано с недостаточной обеспеченностью необходимыми кадрами. В сельском хозяйстве занято всего 12 000 специалистов IT-профиля. Это 1 % на 1 000 занятых в сельском хозяйстве, а потребность в них значительно выше. Красноярский край по внедрению цифровых технологий пока не находится среди лидирующих регионов [14].

Степень внедрения цифровых технологий в Красноярском крае еще относительно невысока. Даже цифровизация земель выполнена всего на 53 %, а именно с нее начинается процесс цифровизации, поскольку нужно представлять, какими землями владеешь, как их целесообразно использовать, где расположена пашня, в каком она состоянии, какой ее потенциал, какая земля нуждается в восстановлении и пригодна под пастбища, какую землю стоит ввести в севооборот и т.д. Эту работу необходимо активизировать.

Заведующая отделом экономики и инноваций в сельском хозяйстве института аграрных исследований Национального исследовательского университета Высшей школы экономики Надежда Орлова отметила, что в ближайшие 5 лет предполагается повысить эффективность сельского хозяйства примерно в 4 раза. Основным сдерживающим фактором развития цифровизации является недостаточное финансирование, как отмечают эксперты.

Начальный этап цифровизации ориентирован, в основном, на ускорение имеющихся бизнес-процессов и на повышения контроля над ними, а следующий – на кардинальную технологическую перестройку бизнес-процессов, меняя кадровое обеспечение, технологии, переходя на другой порядок ведения бизнеса. В настоящее время необходимо систематизировать процессы, навести в них порядок, существенно повысить контролируемость процессов, а затем брать курс на увеличение валового производства и сокращение потерь. В сфере

использования сельхозтехники некоторые элементы цифровых технологий уже находят свое применение, однако в силу своей затратности используются только крупными холдингами. Эти технологии позволяют контролировать рациональность использования топлива, определять необходимость, сроки и объем ремонта, позволяют оптимизировать нормы выработки и расходы на заработную плату.

В области растениеводства также на настоящий момент возможно выборочное применение цифровых технологий (программа «Умное поле»). Многим агрохолдингам края в финансовом плане доступна технология дополненной и виртуальной реальностей для слежения за состоянием полей, почв и растений, для точечного внесения удобрений и средств борьбы с вредителями. Затраты на эту технологию относительно невелики. Предприятию необходимо приобрести дроны (хотя бы 2–3), программу для обработки данных и предусмотреть оплату оператору. С помощью дронов можно анализировать работу предприятия, рассчитывать урожайность, выявлять малопродуктивные участки полей, выявлять участки с избытком или недостатком удобрений, с недостаточной или избыточной влажностью, что окажет неоценимую помощь агроному [15].

Применение различных датчиков также является вполне доступной технологией, т.к. не требует серьезных финансовых затрат и серьезной подготовки к использованию. Эти датчики могут определять влажность почвы, служить автономными метеостанциями, контролировать работу техники, прогнозировать изменение погодных условий, помогать в разработке грамотной стратегии.

В геоинформационной системе находятся карты полей и данные по обработке земли, благодаря которым можно проводить мониторинг полей и пользоваться ими на протяжении длительного времени. Использование этих карт также не влечет больших затрат.

Система транспортного мониторинга позволит определить, на какое поле отправить технику, сколько топлива использовано и на сколько его хватит, какие запчасти нужно заменить.

Мультиспектральные космические снимки позволяют определить болезни растений, определить период вегетации, наличие влаги в почве, возникновение пожара.

В области животноводства на сегодняшний момент есть готовность многих предприятий применять цифровые технологии управления стадом. Эти технологии подходят даже для небольших фермерских хозяйств [16].

Исследование деятельности сельскохозяйственных предприятий Красноярского края показало, что предприятия несут большие потери при транспортировке и хранении продукции. Применение цифровых технологий позволило бы существенно сократить затраты на транспортировку и значительно повысить доходность предприятий. Представляется необходимым рассмотреть элементы цифровых технологий, которые можно уже в настоящее время применить для совершенствования логистических процессов и сократить затраты на транспортировку грузов.

#### ВЫВОДЫ

##### *Выводы исследования.*

Таким образом из проведенного исследования можно сделать выводы о необходимости применения цифровых технологий в сельскохозяйственном производстве. Внедрение цифровых технологий будет способствовать:

1. Повышению качества и оперативности принимаемых решений;
2. Снижению затрат на производство;
3. Повышению качества и сохранности производимой продукции;
4. Снижению себестоимости производства;
5. Экономия фонда оплаты труда за счет его более рационального использования;

6. Сокращение численности персонала;
7. Повышение конкурентоспособности как предприятия, так и продукции;
8. Рост объемов производства и выручки за счет сокращения потерь

Однако необходимо отметить и ряд факторов, препятствующих введению цифровизации и цифровой трансформации сельского хозяйства. В качестве первого фактора, на наш взгляд следует отметить неготовность предприятий к этой трансформации, поскольку она требует серьезного изменения бизнес-модели. Многие управленцы психологически не готовы к этим изменениям и не обладают нужными знаниями. Представляется необходимым организовать системную подготовку управленческих кадров к работе в новых условиях. Такую работу можно организовать с помощью компьютерных технологий, не отрывая их от исполнения основных функций.

Второй момент, на который необходимо обратить внимание, это нехватка подготовленных кадров для такой трансформации. Хотя необходимо отметить, что Тимирязевская академия сельского хозяйства на протяжении последних трех лет ведет активную работу в направлении и выстраивает отношения по обмену опытом с ведущими предприятиями РФ.

Большое значение имеет также неосведомленность предприятий, особенно малых, о наличии, составе и возможностях цифровых технологий. Кроме того, представители малого бизнеса зачастую не особенно «дружат» с техникой.

Положительную роль в решении этой проблемы может сыграть разработка системы мотивации сотрудников.

Сдерживающим фактором внедрения цифровых технологий является некоторое отставание отечественных разработок в этой области от зарубежных и от потребностей в них.

Немаловажным фактором является отсутствие у многих аграрных предприятий финансовых возможностей для внедрения цифровых технологий. На настоящий момент в Российской Федерации отсутствует инфраструктура создания цифровых технологий.

*Перспективы дальнейших изысканий в данном направлении.*

Важнейшим сдерживающим фактором является отсутствие на государственном уровне системы нормативно-правовых актов, регламентирующих создание, использование и комплексное внедрение цифровых технологий в сельском хозяйстве. Работа в этом направлении ведется, существует проект «Цифровое сельское хозяйство» и программа «Цифровая экономика РФ», которые в перспективе должны помочь решить проблему цифровизации.

Научная новизна работы, на наш взгляд, заключается в поиске путей наиболее эффективного и быстрого внедрения цифровизации в сельском хозяйстве, что является наиболее актуальным мировым направлением его развития. Это позволит добиваться высоких результатов (роста продуктивности земледелия и животноводства), более экономно расходуя имеющиеся ресурсы.

Отрицательно сказывается также отсутствие методик экономического обоснования целесообразности применения цифровых технологий в сельском хозяйстве.

По отдельным вопросам такие методики есть, в частности, разработанные в Тимирязевской академии, но методики, которая позволяет рассчитать и прямую и косвенную эффективность внедрения цифровых технологий, на настоящий момент не существует.

Прямая эффективность позволяет определить экономию благодаря снижению затрат, сокращению численности и т.д., а косвенная даст возможность определить степень влияния внедрения современных технологий на другие области.

Цифровизация на настоящий момент не встроена в ГРНТИ: 060000, 820000; ВАК: 5.2.1.; 5.2.4.; 5.2.5.

систему государственного управления отраслью, что требует решения в ближайшее время.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Мерсер, Д. Создание надежных и полнофункциональных веб-сайтов, блогов, форумов, порталов и сайтов-сообществ / Мерсер, Дэвид. - М.: Вильямс, 2015. - 272 с.
2. Незамова, О. А. Цифровой маркетинг в управлении маркетинговыми каналами / О. А. Незамова // Социально-экономические системы в условиях глобальных трансформаций: проблемы и перспективы развития: сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, Нальчик, 27–28 мая 2021 года. – Нальчик: ФГБОУ ВО Кабардино-Балкарский ГАУ, 2021. – С. 185–189.
3. Булгаков, Ю. В. Компьютерная диагностика инновационного риска / Ю. В. Булгаков, О. В. Зинина, З. Е. Шапорова // Вестник КрасГАУ. – 2012. – № 8(71). – С. 22–28.
4. Далисова, Н. А. Совершенствование элементов стратегического планирования производственной деятельности агропромышленного предприятия / Н. А. Далисова, О. В. Зинина // Менеджмент социальных и экономических систем. – 2019. – № 1(13). – С. 5–10.
5. Незамова, О. А. Цифровые технологии как способ расширения маркетинговых возможностей в бизнесе / О. А. Незамова // Развитие научного наследия великого учёного на современном этапе: Сборник международной научно-практической конференции, посвященной 95-летию члена-корреспондента РАНХИ, Заслуженного деятеля науки РФСР и РД, профессора М.М. Джамбулатова, Махачкала, 17 марта 2021 года. – Махачкала: Дагестанский государственный аграрный университет им. М.М. Джамбулатова, 2021. – С. 425–430.
6. Зинина, О. В. Значение аналитического метода в обеспечении конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций / О. В. Зинина, Н. А. Далисова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 3-2. – С. 67–71.
7. Рожкова, А. В. Цифровые технологии в российской модели образования / А. В. Рожкова // Наука и образование: опыт, проблемы, перспективы развития: Материалы международной научно-практической конференции, Красноярск, 21–23 апреля 2020 года / Ответственные за выпуск Е.И. Сорокатая, В.Л. Бопп. – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2020. – С. 44–47.
8. Акимов, Е.Е. Лучший учебник по продажам / Е.Е. Акимов. - М.: СПб: Речь, 2019. - 253 с.
9. Зинина, О. В. ИТ-технологии. Использование электронных ресурсов в вузе / О. В. Зинина, З. Е. Шапорова // Проблемы современной аграрной науки: материалы международной заочной научной конференции, Красноярск, 15 октября 2017 года. – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2017. – С. 217–218. – EDN ZVTJRN.
10. Незамова, О. А. Профессиональное развитие и самоопределение работников АПК в условиях цифровизации / О. А. Незамова // Профессиональное самоопределение молодежи инновационного региона: проблемы и перспективы: Сборник статей по материалам Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Красноярск, 15–29 ноября 2021 года. – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2022. – С. 213–215.
11. Корнилов, В. С. Перспективы использования информационного сайта техники сельскохозяйственного назначения / В. С. Корнилов, О. В. Зинина // Инновационные тенденции развития российской науки : материалы X Международной научно-практической конференции молодых ученых, посвященной Году экологии и 65-летию Красноярского ГАУ, Красноярск, 22–23 марта 2017 года. Том Часть I. – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2017. – С. 226–227.
12. Storage and analysis of natural resources information in various territories / A. S. Mikhalev, V. S. Tynchenko, V. V. Kukartsev [et al.] // Journal of Physics: Conference Series: 2020 International Conference on Information Technology in Business and Industry, ITBI 2020, Novosibirsk, 06–08 апреля 2020 года. – BRISTOL, ENGLAND: IOP Publishing Ltd, 2020. – P. 012181. – DOI 10.1088/1742-6596/1661/1/012181.
13. Шапорова, З. Е. Экономика региона / З. Е. Шапорова, О. В. Зинина, А. В. Цветных. – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2018. – 136 с.
14. Zinina, O. V. Modern methods of evaluating the efficiency of agricultural enterprises / O. V. Zinina, J. A. Olenkova // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Krasnoyarsk, 18–20 ноября 2020 года / Krasnoyarsk Science and Technology City Hall. Vol. Volume 677. – Krasnoyarsk, Russian Federation: IOP Publishing Ltd, 2021. – P. 22038. – DOI 10.1088/1755-1315/677/2/022038.
15. Digital technologies as a tool for improving the efficiency of the agricultural sector / A. A. Stupina, A. V. Rozhkova, J. A. Olenkova, S. E. Rozhkov // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Krasnoyarsk, 16–19 июня 2021 года / Krasnoyarsk Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering. – Krasnoyarsk: IOP Publishing Ltd, 2021. – P. 22092. – DOI 10.1088/1755-1315/839/2/022092.
16. Zinina, O. V. The controlling in the enterprise and human capital development / O. V. Zinina, Ju. A. Olenkova // Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration. – 2021. – Vol. 10. – No 1(34). – P. 159–161. – DOI 10.26140/anie-2021-1001-0037.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов

The authors declare no conflicts of interests

*Received date: 03.09.2022*

*Revised date: 08.11.2022*

*Accepted date: 10.11.2022*

УДК 330:658/65.01

DOI: 10.57145/27128482\_2022\_11\_02\_13



©2022 Контент доступен по лицензии CC BY-NC 4.0  
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

## НОРМАТИВНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ СИСТЕМНО-СЕТЕВОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ВЫСШИМИ УЧЕБНЫМИ ЗАВЕДЕНИЯМИ

© Автор(ы) 2022

**РАХМАНОВА Марина Сергеевна**, кандидат экономических наук, доцент Института экономики и управления, руководитель Центра научных исследований, проектов и программ  
*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса*  
690014, Россия, Владивосток, [Marina.Rakhmanova@vvsu.ru](mailto:Marina.Rakhmanova@vvsu.ru)

SPIN: 4642-4842

AuthotID: 539203

ORCID: 0000-0001-8428-2428

**КРЮКОВ Владимир Васильевич**, доктор экономических наук, профессор, проректор по цифровому развитию  
*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса*  
690014, Россия, Владивосток, [vladimir.kryukov@vvsu.ru](mailto:vladimir.kryukov@vvsu.ru)

SPIN:6026-5858

AuthotID: 110720

ORCID: 0000-0002-5715-3521

**Аннотация.** В статье представлены результаты проведенного исследования, посвященные разработке нормативной составляющей системно-сетевой подхода к управлению вузов. Современные условия функционирования высших учебных заведений требуют разработки или совершенствования новых или модифицированных методов управления вузами. Целью исследования явилось обоснование выбора базовых принципов системно-сетевой подхода к управлению вузом. Системно-сетевой подход к управлению современными вузами является одним из наиболее актуальных и востребованных существующей системой менеджмента. Системно-сетевой подход к управлению базируется на методических основах, инструментах и методах системного и сетевого подходов к управлению вузами. Однако анализ научной литературы показал, что теоретические основы системно-сетевой подхода имеют место быть, но методические инструменты и показатели эффективности системно-сетевой подхода к управлению вузом разработаны еще не достаточно. В статье с теоретической точки зрения выделены основные характеристики системно-сетевой подхода к управлению вузом, отличающие его от других форм управления высшим учебным заведением, а также сформулирована его нормативная составляющая – базовые принципы системно-сетевой подхода к управлению вузом, включающие: принцип цели, единства, динамичности, сбалансированности интересов, неопределенности, связности и результативности.

**Ключевые слова:** эффективность управления, системно-сетевой подход к управлению, теории управления, принципы системно-сетевой управления вузом, менеджмент вуза, заинтересованные стороны, участники сети.

## THE NORMATIVE COMPONENT OF THE SYSTEM-NETWORK APPROACH TO THE MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

© The Author(s) 2022

**RAKHMANOVA Marina Sergeevna**, candidate of economic sciences, associate professor of the institute of economics and management, head of the center for scientific research, projects and programs  
*Vladivostok State University of Economics and Service*  
690014, Russia, Vladivostok, [Marina.Rakhmanova@vvsu.ru](mailto:Marina.Rakhmanova@vvsu.ru)

**KRYUKOV Vladimir Vasilievich**, doctor of economics, professor, vice-rector for digital development  
*Vladivostok State University of Economics and Service*  
690014, Russia, Vladivostok, [vladimir.kryukov@vvsu.ru](mailto:vladimir.kryukov@vvsu.ru)

**Abstract.** The article presents the results of the conducted research devoted to the development of the normative component of the system-network approach to the management of universities. Modern conditions of functioning of higher educational institutions require the development or improvement of new or modified methods of university management. The purpose of the study was to substantiate the choice of the basic principles of a system-network approach to university management. The system-network approach to the management of modern universities is one of the most relevant and demanded by the existing management system. The system-network approach to management is based on methodological foundations, tools and methods of system and network approaches to university management. However, the analysis of scientific literature has shown that the theoretical foundations of the system-network approach exist, but methodological tools and indicators of the effectiveness of the system-network approach to university management have not yet been sufficiently developed. From a theoretical point of view, the article highlights the main characteristics of the system-network approach to university management, which distinguish it from other forms of higher education institution management, and also formulates its normative component: the basic principles of the system-network approach to university management, including: the principle of purpose, unity, dynamism, balance of interests, uncertainty, connectivity and performance.

**Keywords:** management efficiency, system-network approach to management, management theory, principles of system-network management of the university, university management, stakeholders, network participants.

### ВВЕДЕНИЕ

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.*

Современные условия функционирования высших учебных заведений, высокий уровень изменчивости внешней среды, ужесточение государственного регулирования вузов, более жесткие и конструктивные требования и запросы заинтересованных сторон, приводящие к высокой конкуренции на рынке образовательных услуг, с одной стороны, и на рынке труда, с другой стороны, требуют разработки или совершенствования иных методов управления вузами [1–5].

Системно-сетевой подход к управлению современными вузами является одним из наиболее актуальных и востребованных существующей системой менеджмента. Однако, как показывает анализ научной литературы, данный подход к управлению вузами изучен не в полной мере. Исходя из чего, можно сделать вывод об актуальности изучения данной проблематики.

*Анализ исследований и публикаций, в которых отображается решение данной проблемы.*

Проведенное исследование научных трудов показало, что концепция системно-сетевой управления имеет серьезную научную основу [6–7]. Системный подход к

управлению социально-экономическими объектами, в том числе вузами, освещен в публикациях таких авторов как Г.Б. Клейнер, М.В. Локтионов, Н.В. Пласкова, В.Г. Сазонов, Г.П. Чепуренко, Е.В. Крылова и другие [8–15].

Вклад в разработку теоретических аспектов сетевого подхода к управлению внесли такие ученые, как Е.В. Сарафанова, А. Уайт, Е.А. Шуклина и другие [16–22].

В основном большая часть научных публикаций по сетевому управлению вузами сводится к организации сетевого обучения, в основу которого заложено сетевое взаимодействие образовательных организаций для развития совместных траекторий обучения студентов.

Другая группа авторов рассматривает сетевой подход к управлению через призму стейкхолдерской теории, согласно которой управление организацией представлено через построение взаимовыгодного ресурсного обмена с группами заинтересованных сторон организации [23–27].

Зарубежные авторы рассматривают сетевой подход к управлению через призму выстраивания международного сотрудничества между университетами в области передачи технологий. Такое сотрудничество основано на создании взаимного доверия посредством формальных договоренностей за счет выделения ресурсов, что снижает управленческие проблемы [28]. Данный подход рассматривает одну из сторон сетевого взаимодействия – международное сотрудничество между университета и промышленностью в области создания технологий с целью взаимовыгодного обмена.

G. Fernandes, J. Domingues, A. Tereso, E. Pinto и другие авторы рассматривали сетевой подход к управлению университетом с точки зрения управления рисками в крупных совместных программах и проектах, реализуемых университетом и бизнесом. Разработанная авторами методология RM учитывает интересы только трех ключевых заинтересованных сторон: менеджера программы, менеджера проекта и сотрудника по управлению программами и проектами от бизнеса [29–31].

Ядром сетевого взаимодействия является выявление и согласование интересов всех участников сети, а не отдельных ее акторов. Согласование данных интересов должно основываться на определенных принципах. Анализ научной литературы показал, что выделяют несколько принципов сетевых взаимодействий в образовании: принцип добровольности, принцип целостности, принцип «ведущего звена» [32–34].

Системный подход к управлению организациями, в том числе и вузами, строится на таких принципах, как: цели, целостности, зависимости каждого элемента системы, структурности, взаимозависимости структуры и среды, иерархичности [35–40].

Несмотря на большое количество работ, посвященных различным аспектам и подходам к управлению вузами, в научной литературе рассматриваются в основном методические и методологические аспекты системного и сетевого управления вузам в отдельности друг от друга. Концептуальные, организационные, финансово-экономические и правовые основы системно-сетевого подхода к управлению вузами в научной литературе освещены слабо. Таким образом, актуальность и теоретические проблемы системно-сетевого подхода к управлению вузом обусловили выбор темы исследования, цель, задачи и структуру статьи.

#### МЕТОДОЛОГИЯ.

##### *Формирование целей статьи.*

Цель исследования заключается в обосновании выбора базовых принципов системно-сетевого подхода к управлению вузом.

*Используемые в исследовании методы, методики и технологии.*

Для достижения цели использованы методы исследования: систематизация, обобщение, научное

обоснование, наблюдение.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных результатов.*

Во внешней среде вузов произошли значительные изменения. В теоретических и практических аспектах совершенствуются подходы к управлению вузом. В целом вуз – это большая и сложная организационная система с рядом своих особенностей. Для повышения эффективности своей деятельности любая организация, в том числе и вуз, должна постоянно отслеживать и учитывать степень турбулентности внешней среды для обеспечения сохранения ее целостности как системы.

Одним из приоритетных путей развития высшего образования является системно-сетевой подход к управлению вузом, так как он позволяет расширять сетевые связи с его заинтересованными сторонами с учетом факторов внешнего воздействия на деятельность учебных заведений и его внутреннего потенциала, способного как развивать существующие сетевые связи, так и негативно на них влиять в случае неблагоприятного внешнего воздействия.

В основу системно-сетевого подхода заложен фундамент двух составляющих менеджмента – это системный и сетевой подход к управлению вузами. В контексте анализа сетевых взаимодействий в сфере высшего образования особое значение приобретает методология исследования социального капитала [21]. Сети являются источником социального капитала как ресурса взаимодействующих акторов (индивидов, социальных групп, общностей, организаций). Особенности сетевых взаимодействий определяются комплексом факторов: их частотой и динамикой; правилами и способами их воспроизводства; спецификой включенных в них социальных субъектов (макро/микроуровней); характером сетевого пространства, представленного совокупностью социальных отношений, социальных позиций, ролей и нормативных рамок их регламентирующих; особенностями ресурсных потоков (типом, размером, интенсивностью и пр.). Применительно к высшему образованию речь идет о взаимодействии между субъектами разного уровня: индивидуальными субъектами внутри преподавательского и студенческого сообществ (одного и разных вузов, российских и зарубежных); коллективными субъектами – между вузами, вузами и публичной властью, бизнесом, общественными организациями, организациями культуры, академическими структурами. Важны и внутрисистемные сетевые взаимодействия между вузами и общим средним, средним профессиональным, дополнительным образованием. Причем взаимодействие здесь также формируется на индивидуальном, групповом, организационном уровнях [21].

Сетевой подход к управлению вузами как раз актуален тем, что все акторы сети имеют разные взгляды, представления, требования, запросы и показатели оценки эффективности. Сеть может представлять собой совокупность как похожих, так и абсолютно разных элементов. Одна из задач системно-сетевого подхода заключается в том, как объединить и учесть интересы абсолютно разных участников сети. Для сетевого взаимодействия важно наличие общей проблематики и подходов к ее разрешению из разных представлений [41].

Сетевое управление вузом это достаточно широкое понимание, в которое должны быть включены не только сетевые взаимодействия вуза с основными акторами сети, но и взаимодействие между самими акторами, а также выстраивание взаимовыгодных и эффективных всем сторонам условий. Основной задачей менеджмента в данной области является не просто застроить данные взаимоотношения, а в долгосрочной перспективе эффективно управлять данной сетью взаимодействий.

Если рассматривать вуз как сеть с заинтересованными сторонами, то вуз – сложная разноуровневая система. Система – совокупность взаимосвязанных объектов,

обеспечивающих генерацию интегративного свойства, не присущего каждому из элементов совокупности [13]. Системный подход предусматривает управление в условиях риска и неопределенности, появления новых знаний и технологий. Таким образом, системный подход требует всестороннего подхода к управлению.

Исходя из выше сказанного, определяется актуальность системно-сетевому подходу к управлению современным вузом, который позволяет эффективно управлять вузом в условиях быстро меняющейся внешней среды с учетом своего внутреннего потенциала (факторов внутренней среды, а именно ресурсов и способностей, которыми обладает организация) и с учетом перспективы развития взаимовыгодных связей с заинтересованными сторонами.

Выделим основные характеристики системно-сетевому подходу к управлению вузом, отличающие его от других форм управления:

- вуз представляет собой структуру управления, которая связывает разные группы заинтересованных сторон, взаимодействующие с вузом: государство, бизнес-сообщества, образовательная среда вне вуза, сотрудники вуза, рынок труда, гражданское общество и другие заинтересованные стороны.

- все эти заинтересованные стороны, взаимодействующие с вузом, имеют к нему некоторый интерес через получение от него определенных ресурсов. Причем каждая из сторон стремится к наиболее выгодной ресурсной базе, получаемой от вуза. Однако ресурсы могут распределяться неравномерно или их может быть недостаточно, и с целью удовлетворения своих запросов каждый из участников сети вынужден вступать во взаимодействие;

- важной характеристикой сети является интерес самого вуза, так как, вступая в сетевые взаимодействия с разными участниками сети, вуз также, с одной стороны, стремится к взаимовыгодному сотрудничеству, с другой стороны, на это сотрудничество оказывают влияние системные факторы, от которых вуз зависит напрямую и испытывает их влияние, причем не всегда позитивное;

- все участники сети равны с точки зрения возможности формирования совместного решения по интересующему вопросу. Наблюдаются не вертикальные, а горизонтальные отношения;

- сеть представляет собой структуру, состоящую из набора согласованных формальных и неформальных контрактов.

Исходя из основных характеристик системно-сетевому подходу к управлению вузом, можно сформулировать основные базовые принципы системно-сетевому подходу, которые представляют собой модифицированную совокупность принципов системного и сетевого подходу к управлению (рисунок 1).

Научной новизной в части принципов системно-сетевому подходу к управлению вузом является актуализация базовых принципов системного подходу и их использование в системно-сетевому подходе к управлению вузом, а также их дополнение такими принципами, как принцип динамичности и принцип сбалансированности интересов участников сети.



Рисунок 1 – Схема базовых принципов системно-сетевому подходу к управлению вузом

К числу основных базовых принципов, формирующих нормативную составляющую системно-сетевому подходу к управлению вузом, относятся:

1) принцип цели: вуз как система, т.е. комплекс взаимосвязанных элементов, имеет свою определенную общую цель функционирования. Но так как вуз рассматривается нами и как сетевая организация, имеющая множество сетевых взаимодействий, то каждая из сторон, взаимодействующих друг с другом, имеет свои цели такого взаимодействия. Сущность принципа цели заключается в том, что стремясь достичь своей цели, вуз при взаимодействии с каждой из сторон сети должен принимать во внимание и по возможности учитывать те цели, которые пытается достигать другая сторона сети при сотрудничестве. В противном случае, такая сеть может быть разорвана;

2) принцип единства: данный принцип вытекает из принципа цели и говорит о том, что сетевое взаимодействие вуза с другими участниками сети представлено как единая система с учетом особенностей каждой из элементов сети, которые могут быть разной направленности, но они имеют совместимость во взаимодействии с организацией. Причем также следует рассматривать и как составную часть системы взаимоотношения между участниками сети напрямую друг с другом и понимать, как такое взаимодействие может отразиться на ядре сети – на самой организации, т.е. на ее эффективности;

3) принцип динамичности: системно-сетевому подходу к управлению вузом говорит о том, что отношения вуза со всеми участниками сети должны вести не только к его развитию, повышению эффективности его деятельности, но и к развитию других участников сети под воздействием различных факторов внутренней и внешней среды;

4) принцип сбалансированности интересов: каждый из участников сети преследует свои интересы при взаимодействии с другими участниками. Однако данный принцип предусматривает учет интересов всех участников сети и при выстраивании взаимовыгодных сетевых отношений следует учитывать интересы всех участников и стараться достичь взаимопонимания;

5) принцип неопределенности: как уже говорилось ранее в данной статье, системно-сетевому подходу к управлению вузом основан на рассмотрении организации как единой системы, на которую оказывают влияние факторы внешней среды, имеющие высокую степень турбулентности и неопределенности. Своевременная оценка и учет влияния факторов неопределенности на организацию позволяет выстроить более эффективную траекторию развития самой организации;

6) принцип связности: все участники системно-сетевому подходу в управлении находятся в прямой или косвенной взаимосвязи между собой;

7) принцип результативности: эффективность сетевого взаимодействия участников сети включает в себя вложенные ресурсы. Вступая в сетевые взаимодействия каждая из участников сети вступает с другими участниками в ресурсный обмен с целью достижений своих поставленных целей. Таким образом, с одной стороны, участники сети отдают ресурсы другим участникам, а с другой стороны, получают необходимые им ресурсы. Принцип результативности заключается в том, чтобы каждый из участников сети получил тот ресурсный капитал, который был больше тех затрат, которые он понес, т.е. чтобы был получен ожидаемый эффект от взаимодействия каждого из участников сети.

#### ВЫВОДЫ

*Выводы и перспективы дальнейших исследований.*

Проведенное исследование позволяют сделать вывод, что изучение системно-сетевому подходу к управлению организацией и его применение к деятельности высшего учебного заведения становится достаточно ак-

туальным исследовательским направлением.

Представленные в статье принципы системно-сетевого подхода к управлению вузом являются базовыми и могут быть дополнены в дальнейшем исследовании как в целом, так и в аспекте разработки принципов сетевого взаимодействия вуза с другими участниками сети, а также принципы взаимодействия между частниками сети относительно рассматриваемой организации.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Кроу М., Дэббарс У. Модель Нового американского университета. М.: Издательский Дом ВШЭ, 2017. 440 с.
2. Сандлер Д.Г., Островкин Д.Л. Реализация программ развития вузов на основе проектного управления // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия «Экономика и право». 2020. № 12 (2). С. 38-45.
3. Сандлер Д.Г., Островкин Д.Л. Стратегическое управление университетом: к эволюции проблемы // Российский экономический вестник. 2020. Т. 3. № 3. С. 35-46.
4. Fowler N., Lindahl M., Sköld D. The projectification of university research: A study of resistance and accommodation of project management tools & techniques // International Journal of Managing Projects in Business. 2015. Vol. 8. pp. 9-32.
5. Barber M., Donnelly K., Rizvi S. An avalanche is coming: Higher education and the revolution ahead. L.: Inst. for Public Policy Research, 2013. 293 p.
6. Дятлов С.А., Марьяненко В.П. Системно-сетевой подход к анализу национальной инновационной системы // Экономика образования. 2012. № 2. С. 180-186.
7. Рубцова Н.В. Управление эффективностью сферы туристско-рекреационных услуг. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Владивосток, 2021. 399 с.
8. Пласкова Н.В. Стратегический анализ и его роль в обосновании стратегии развития организации // Проблемы теории и практики управления. 2008. № 1. С. 86-97.
9. Petruk G.V. Public administration in the context of reflection of the modern innovative digital level of economic // Nexa Revista Científica. 2021. № 1. P. 1655-1663 [Электронный ресурс] // <https://www.camjol.info/index.php/NEXO/article/view/11301>.
10. Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем. М.: Наука, 2004.
11. Сазонов В.Г. Основы теории формирования и совершенствования систем показателей внутрифирменного планирования: монография. Владивосток: Изд-во «Дальнаука»; Изд-во Дальневост. ун-та, 2002. 296 с.
12. Чепуренко Г.П., Крылова Е.В. Системный подход в управлении вузом в информационном обществе // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2017. С. 345-350.
13. Кошевой О.С. Организация управления образовательной средой вуза на основе системного подхода // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 3. Педагогика. Образовательные ресурсы и технологии. 2012. № 1. С. 68-71.
14. Кверевская Д.Г., Пашкин С.Б. Системный подход к менеджменту // Международный научный журнал «Символ науки». 2016. № 10-1. С. 113-121.
15. Cool K., Costa L.A., Diericks I. Constructing competitive advantage // Handbook of strategy and management / Ed. By A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington. Sage Publication, London, 2002. P. 55-71.
16. Post J.E., Preston L.E., Sachs S. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford University Press: Stanford, 2002.
17. Сарафанова Е.В. Практика развития сетевого взаимодействия образовательных организаций общего и профессионального образования // Инновационные проекты и программы в образовании. 2016. № 3. С. 73-77.
18. Федосимов Г.М. Организация социально-педагогического партнерства университетов на основе сетевого взаимодействия // Карельский научный журнал. 2016. Т. 5. № 1(14). С. 35-37.
19. Уайт А. От зоны комфорта к управлению эффективностью. Издательство White & MacLean Publishing, 2008.
20. Абушахманова Ю.В. Сетевой подход как предпосылка появления сетевого менеджмента / Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов III Международной научной конференции. Томск: Национальный исследовательский Томский политехнический университет, 2016. С. 519-521.
21. Шуклина Е.А. Сетевой университет как форма развития сетевых взаимодействий в образовательном пространстве макрорегиона / XII Международная конференция «Российские регионы в фокусе перемен», 2018 [Электронный ресурс] // [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/61058/1/978-5-8295-0584-4\\_09.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/61058/1/978-5-8295-0584-4_09.pdf)
22. Пожидаев Р.Г. Сетевой подход в управлении регионом // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управления. 2017. № 2. С. 71-75.
23. Gresko A.A., Solodukhin K.S. Fuzzy multiperiod model of choosing strategies for the organization interaction with stakeholder groups in the stakeholder network with multiple «power centers» // International journal of innovative technology and exploring engineering. 2019. V. 8. P. 2143-2152.
24. Mazelis L.S., Solodukhin K.S. Fuzzy optimization models for project portfolio rolling planning taking into account risk and stakeholder interests // Journal of social sciences research. 2018. V. 3. P. 201-210.

25. Mazelis L.S., Gresko A.A. Fuzzy set model of project portfolio optimization inclusive for requirements of stakeholders // Journal of applied economic sciences. 2017. T. 12. V. 5 (51). P. 1263-1273.
26. Measea L.A., Erickson A., Hicks C. Engagement takes a (fishing) village to manage a resource: principles and practice of effective stakeholder engagement // Journal of Environmental Management. 2018. T. 212. P. 248-257.
27. Lahouel B.B., Taleb L., Zaied Y.B., Managi S. Does primary stakeholder management improve competitiveness? Insights from an economic perspective // Economic Modelling. 2022 [Электронный ресурс] // <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264999322002504?via%3Dihub>.
28. Moortel K., Crispeels T. International university-university technology transfer: Strategic management framework // Technological Forecasting and Social Change. 2018. V. 135. P. 145-155.
29. Fernandes G., Domingues J., Tereso A., Pinto A. A stakeholders' perspective on risk management for collaborative university-industry R&D programs // Science direct. Procedia computer science. 2021. V. 181. P. 110-118.
30. Fernandes G., Martins A., Pinto E., Araujo M., Machado R. Risk response strategies for collaborative university-industry R&D funded programs // Innovation, engineering and entrepreneurship. 2019. V. 505. P. 522-529.
31. Eskerod P. A stakeholder perspective: origins and core concepts // Business and management. 2020 [Электронный ресурс] // <https://oxfordre.com/business/view/10.1093>
32. Абрамов В.И., Оводенко Д.В., Вагин С.Г., Тумов А.К. Развитие принципов управления при сетевом взаимодействии // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2014. № 12 (122). С. 88-91.
33. Василенко Н.В. Принципы сетевых взаимодействий в образовании // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2014. № 4. С. 183-185.
34. Шуклина Е.А., Оганесян Д.Г. Высшее образование в контексте сетевой теории: особенности сетевых взаимодействий с другими институциональными субъектами // Сборник материалов Международной научно-практической конференции «Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий». Екатеринбург, 2017 [Электронный ресурс] // <https://elar.urfu.ru/handle/10995/55516>.
35. Емельянова О.В., Коровина С.В. Системный подход к управлению образованием в вузе как средство повышения квалификации педагогов // Мир науки, культуры, образования. 2021. № 4 (89). С. 194-196.
36. Агафонов В.А., Ерзкян Б.А. Системные принципы совершенствования стратегического управления: институциональный аспект // Экономическая наука современной России. 2021. № 2 (93). С. 57-71.
37. Иноземцев В.П. Принципы системного подхода в управлении предприятием // Новая наука: опыт, традиции, инновации. 2016. № 3-1 (71). С. 86-90.
38. Hallioui A., Herrou B., Santos R., Katina P.F., Egbue O. Systems-based approach to contemporary business management: an enabler of business sustainability in a context of industry 4.0, circular economy, competitiveness and diverse stakeholders // Journal of Cleaner Production. 2022. V. 373 [Электронный ресурс] // <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652622033959?via%3Dihub>.
39. Латкин М.А. Системное представление и принципы управления рисками чрезвычайных ситуаций в вузе // Научно-практический электронный журнал «Аллея Науки». 2018. № 10 (26) [Электронный ресурс] // Alley-science.ru.
40. Марача В.Г. Сетевая организация и системные принципы управления во взаимоотношениях инновационного бизнеса и государства // Современные информационные технологии и IT-образование. 2018. № 4. Т. 14. С. 1012-1019.
41. Воронцов А.Б. Сетевой подход к построению общего образования. / Презентация. Москва, 2017 [Электронный ресурс] // [https://neodidactica.ru/wp-content/uploads/2022/01/2017.18.01\\_VoroncovAB.pdf](https://neodidactica.ru/wp-content/uploads/2022/01/2017.18.01_VoroncovAB.pdf).

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов

The authors declare no conflicts of interests

Received date: 21.08.2022

Revised date: 12.09.2022

Accepted date: 10.11.2022

УДК 332.01

DOI: 10.57145/27128482\_2022\_11\_02\_14



©2022 Контент доступен по лицензии CC BY-NC 4.0  
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

## СФЕРА УСЛУГ ЖКХ КАК СПЕЦИФИЧЕСКАЯ ПОДСИСТЕМА ОБЩЕСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

© Автор(ы) 2022

СМИРНЯГИН Николай Сергеевич, аспирант кафедры Государственного  
и муниципального управления

Уральский государственный экономический университет  
620144, Россия, Екатеринбург, nik.smir.s@mail.ru

SPIN: 2480-4530

AuthorID: 1143698

ORCID 0000-0001-9427-1490

**Аннотация.** В статье представлен анализ сферы жилищно-коммунальных услуг как полиаспектной категории, трактуемой в науке в различных контекстах. Актуальность исследования обусловлена отсутствием единообразия в научных подходах, а также различием практической интерпретации места сферы ЖКУ в системе общественного производства. В работе проведена систематизация взглядов и уточнены дефиниции ряда ключевых концептов исследуемой сферы. Отмечено, что, являясь важнейшим сегментом экономики, сфера жилищно-коммунальных услуг обладает рядом специфических особенностей, позиционирующих ее на стыке частного и общественного сектора. Формируя уникальную институциональную среду, сфера ЖКУ имеет собственную систему стейкхолдеров. Спрос и предложение на рынке ЖКУ обладают отличительными свойствами, обусловленными одновременным воздействием государственных и рыночных регуляторов. Услуга ЖКХ обладает совокупностью свойств, порождающих широчайшие дискуссии о ее отнесении к общественным или частным благам. С опорой на идентифицированные характеристики сферы ЖКУ установлено, что понятия сфера услуг, социальная сфера и сфера услуг жилищно-коммунального хозяйства являются вложенными и соотносятся как общее и частное. Полученные в ходе исследования результаты показывают высокую интенсивность развития общественных отношений в сфере жилищно-коммунальных услуг, что актуализирует разработку новейшей методологии анализа и включения в нее всего спектра современных функций и характеристик исследуемой отрасли экономики.

**Ключевые слова:** сфера жилищно-коммунальных услуг, социальная сфера, благо, общественная опека, социальная значимость.

## THE HOUSING AND COMMUNAL SERVICES SECTOR AS A SPECIFIC SUBSYSTEM OF PUBLIC PRODUCTION

© The Author(s) 2022

SMIRNYAGIN Nikolay Sergeevich, postgraduate student Department  
of State and Municipal Governance

Urals State University of Economics

620144, Russia, Ekaterinburg, nik.smir.s@mail.ru

**Abstract.** The article presents an analysis of the sphere of housing and communal services as a polyaspect category, interpreted in science in different contexts. The relevance of the research is due to the lack of uniformity in scientific approaches, as well as the difference in practical interpretation of the place of housing and communal services in the system of social production. The paper systematizes views and clarifies definitions of a number of key concepts of the studied sphere. It is noted that, being the most important segment of the economy, the sphere of housing and communal services has a number of specific features, positioning it at the junction of private and public sectors. Having a unique institutional environment, the sphere of housing and utility services has its own system of stakeholders. Demand and supply in the housing and utility services market have distinctive features determined by the simultaneous impact of state and market regulators. Housing and utility services have a totality of features enabling a wide discussion of their classification as public or private goods. Based on the identified characteristics of the housing and utility sector, it was found that the concepts of service, social sphere and housing and utility services are nested and correlate as the common and the private. The results received in the course of research shows high intensity of development of social relations in sphere of housing and communal services which actualizes development of the newest methodology of analysis and inclusion of all spectrum of modern functions and characteristics of investigated branch of economy.

**Keywords:** sphere of housing and communal services, social sphere, good, public trusteeship, social significance.

### ВВЕДЕНИЕ

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.*

Следует отметить, что сфера ЖКХ является полиаспектной категорией, в связи с чем в науке ее рассматривают с различных точек зрения. При наличии широкого употребления термина «жилищно-коммунальное хозяйство» как в литературе, так и в нормативных правовых актах в настоящее время она не имеет однозначного толкования. В связи со сказанным в исследованиях жилищно-коммунальной сферы задействован широкий спектр методов, а также методологических и теоретических подходов, применение которых дает различающиеся результаты и формирует высокий уровень дискусионности.

С целью определения терминологических основ исследования уточним дефиниции ряда ключевых концептов, используемых в работе.

Исследование построено на анализе широкого спектра теоретико-методологических подходов к интерпретации категории «сфера жилищно-коммунальных ус-

луг».

В качестве базового определения, под «сферой» будем понимать совокупность отраслей и/или видов деятельности со схожими объектами и сущностными характеристиками. При этом, концепт «сфера ЖКХ» не имеет ни нормативного, ни научного закрепления. В качестве примера использования данного словосочетания можно привести формулировку Закона РФ от 24.12.1992 N 4218-1 «Об основах федеральной жилищной политики», утратившего силу, который трактовал жилищную сферу как область народного хозяйства, включающую строительство и реконструкцию жилищ, сооружений и элементов инженерной и социальной инфраструктуры, управление жилищным фондом, его содержание и ремонт [1].

*Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы и на которых обосновывается автор; выделение неразрешенных ранее частей общей проблемы.*

Анализ подходов к понятию «жилищно-коммунальное хозяйство» в научных источниках показывает их

разнообразие. Ряд ученых дают определение через перечисление жилищно-коммунальных услуг (А.В. Стукалов [2], Е.М. Черняева [3]), другие трактуют ЖКХ как многоотраслевой комплекс, включающий в себя совокупность видов деятельности и хозяйствующих субъектов. Указание на ключевой вид деятельности – «обеспечение населения жизненно важными услугами, а промышленность – необходимой инженерной инфраструктурой» – содержит Стратегия развития жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации на период до 2020 года [4]. Признавая социально-экономическое значение ЖКХ, некоторые ученые формулируют понятие анализируемого концепта, указывая на его роль как «системы жизнеобеспечения и безопасности населения» [5]. Подчеркивается значение ЖКХ как «важнейшей части территориальной инфраструктуры, определяющей условия жизнедеятельности человека» [6], сложность управления ЖКХ акцентируется в определениях Д.М. Жукова [7] и А.И. Безлюдова [8]. Большинство подходов к понятию ЖКХ строится исходя из описания структуры и функций данной категории, в частности в формулировках О.Г. Тимчук, Л. Г. Никитюк [9], М.А. Винокурова, А.А. Суходолова [10] и других.

Обращаясь к новейшим исследованиям жилищно-коммунального хозяйства, обратим внимание на то, что отмеченные подходы к пониманию ЖКХ не изменились, в работах 2020–2021 годов наблюдаются интерпретации ЖКХ в качестве многоотраслевого народнохозяйственного комплекса (Е.А. Скрыпникова, Л.Т. Тринеева [11], А.З. Арсланбекова, Ф.А. Мурсалов [12]), комплекса отраслей или отрасли [13], как совокупность «организационно и технологически взаимосвязанных видов производственно-экономической деятельности» [14], в качестве социально-экономической или экономической системы (М.А. Мещерякова [15], А.Н. Веселков [16]), подчеркивается сложность, многофункциональность, неравносвязность системы ЖКХ (Д.Б. Литвинцев [17], А.М. Ивакина [18]). Также можно наблюдать использование по отношению к концепту ЖКХ слов «комплекс», «система», «сфера» и др.

Оценка новейших зарубежных источников литературы, позволяет отметить, что в подавляющем большинстве случаев ученые из стран, не относящихся к постсоветскому пространству, изучают объект исследования данной статьи в «сервисном» контексте. В частности, большая группа работ посвящена анализу качественных характеристик конкретных видов услуг, в том числе с учетом современных процессов цифровизации [19; 20; 21].

Современные исследования иностранных авторов содержат широкий спектр разработок методологии оценки качества коммунальных услуг посредством различных аналитических моделей или методик [22; 23].

Следует обратить внимание, что для стран, где финансирование ЖКХ осуществляется общественными финансами, анализируемая сфера изучается в терминах экономики общественного сектора [24; 25], рассматриваются рыночно-государственные координаты коммунального сектора [26; 27]. Отдельно исследуются процессы налаживания связей акторов коммунальной отрасли в муниципалитетах [28].

Таким образом, по результатам анализа научной литературы констатируем отсутствие единообразия теоретических подходов к интерпретации сектора ЖКХ, а также различие практической интерпретации места сферы ЖКУ в системе общественного производства.

#### МЕТОДОЛОГИЯ

##### *Формирование целей статьи.*

Целью настоящей статьи является уточнение места сферы жилищно-коммунальных услуг в системе общественного производства на основе идентификации ее характеристик.

##### *Используемые методы, методики и технологии.*

В работе на основе анализа научных источников ли-

тературы, правового и стратегического регулирования жилищной сферы идентифицируются ее характеристики как подсистемы общественного производства, а также уточняются теоретические подходы к ее интерпретации.

В основу авторских рассуждений легла следующая совокупность общих моментов в существующих дефинициях жилищно-коммунального хозяйства:

- подавляющее большинство определений содержит указание, отсылку или перечень жилищных и коммунальных услуг, подчеркивая тем самым ключевую функцию ЖКХ. При этом разница между определениями заключается, в основном, в перечне видов услуг или деятельности;

- зачастую в понятиях ЖКХ отмечается сложность его управления, многоаспектность, комплексность, полусубъектность и т.д.;

- большая часть определений позиционирует жилищно-коммунальное хозяйство в качестве структурного элемента города, территории, национальной экономики, социально-экономической или жизнеобеспечивающей инфраструктуры;

- отмечается социальная ориентированность отрасли жилищно-коммунального хозяйства.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.*

В настоящее время очевидно отсутствие единого взгляда ученых на место ЖКХ в социально-экономической системе общества. В связи со сказанным актуализируется необходимость уточнения позиции жилищно-коммунального хозяйства относительно понятий «социальная сфера», «сфера услуг», «сфера ЖКУ».

Соотнесем указанные понятия. В рамках данной задачи конкретизируем теоретический подход к понятию жилищно-коммунального хозяйства, который будет положен в основу дальнейшего исследования.

С целью уточнения дефиниции ЖКХ интерпретируем концепт «хозяйство», поскольку именно он обуславливает природу анализируемого понятия, тем более что в большинстве случаев идентификация отдельных категорий реализуется на основе понятий более общего порядка.

Согласимся с Д.Н. Ганченко [29] в том, что понятия «сфера» и «хозяйство» различаются и их использование в качестве синонимов некорректно, в связи со сказанным сфера услуг ЖКХ и собственно ЖКХ – это разные понятия. Также верно отмечает А.П. Ермилов [30], что понятие «хозяйство» рассматривается как сопряженное, выводимое из понятия «хозяйственная деятельность». Как отмечает Н.Н. Ярош [31], хозяйство как экономическая категория может быть интерпретирована в качестве организованной деятельности субъекта по использованию ресурсов для получения определенного результата. Упомянем также слова Р. Штаммера о социальном хозяйстве как совместной деятельности людей, направленной к удовлетворению их потребностей [32], «хозяйство есть материя общественного бытия». По словам ученого, принципом хозяйства является «затрата усилий на удовлетворение потребностей». В свою очередь, С.Ю. Витте также под хозяйственной деятельностью понимал деятельность, направленную на удовлетворение потребностей [33].

Исходя из вышеприведенных рассуждений, определим жилищно-коммунальное хозяйство в качестве отрасли народного хозяйства, включающей совокупность субъектов, осуществляющих хозяйственную деятельность, обеспечивающую реализацию регулируемых видов деятельности в сфере поставки коммунальных ресурсов, деятельности, направленной на обеспечение функционирования жилого фонда, жилищной инфраструктуры путем предоставления населению широкого спектра жилищно-коммунальных услуг.

Обобщая проведенный анализ теоретических подходов к категории «хозяйство» отметим, что это достаточ-

но широкая категория, включающая в себя всю деятельность, направленную на получение результата, удовлетворяющего потребности. С этой точки зрения, концепт «жилищно-коммунальное хозяйство» охватывает совокупность хозяйствующих субъектов, их основной вид деятельности и объект этой деятельности, что говорит о неравнозначности категорий ЖКХ и сфера услуг ЖКХ и невозможности их использования в качестве синонимов или однопорядковых понятий.

Эволюция содержания хозяйственной деятельности в качестве производственной поставила вопрос о выделении во всей совокупности благ только «вещественных» и имеющих свойство «нематериальности», т.е. услуг. Зачастую при анализе производственной деятельности используется концепт «работа». При этом также значимым представляется разграничение понимания «работы» как процесса и как результата. Согласимся с В.А. Перепелкиным [34] в том, что работа как процесс описывает производственную сторону, а работа как результат сторону потребления. Подчеркнем здесь ключевое отличие производства товаров от производства услуг. При производстве товаров сторона потребления незначительно влияет на процесс производства, в отличие от создания услуг, где потребитель является непосредственным участником реализации услуги.

При этом великое разнообразие потребностей людей обуславливает широкий спектр услуг и соответственно многообразие отраслевого деления данной сферы также не имеющего однозначного представления в науке относительно его структуры.

Не углубляясь в дискуссии и не ставя задачу формулирования определения сферы услуг, примем в качестве рабочего и наиболее общего определения сферы услуг формулировку совокупность отраслей экономики, продукция которых выступает в виде услуг.

При этом, поскольку услуга опосредуется взаимодействием производителя, потребителя и других акторов, а ее оказание регулируется совокупностью правил, сферу услуг можно интерпретировать, в том числе, как совокупность общественных отношений, а услугу как общественное отношение.

Анализ научных подходов к классификации отраслей, включенных в сферу услуг позволяет отметить единодушное упоминание услуг жилищно-коммунального хозяйства в качестве отраслевой составляющей указанной сферы.

Опираясь на философскую трактовку оснований дифференциации общественных отношений в зависимости от сфер жизнедеятельности людей (или способов деятельности индивидов) [35], интерпретируем сферу услуг ЖКХ в качестве самостоятельного общественного отношения. Такое позиционирование изучаемого концепта позволит отразить в дефиниции как структуру его субъектов, так и условные группировки направлений хозяйственной деятельности. Таким образом, сфера услуг жилищно-коммунального хозяйства – это совокупность общественных отношений между государством, бизнесом и потребителями по поводу воспроизводства, содержания и управления жилищным фондом и инфраструктурой многоквартирного дома, общественной инфраструктурой, ресурсоснабжения, а также иных сопутствующих видов деятельности удовлетворяющих интересы его участников.

Подчеркнем, что в совокупность видов деятельности в сфере услуг ЖКХ нами были включены не только собственно услуги в общепринятом понимании (нематериальные, неосязаемые, трудно обособляемые и неотделимые от источника, синхронно оказываемые и получаемые), но и деятельность, которая по своему наполнению может быть отнесена к работам, согласно Гражданскому кодексу РФ. При этом, нормативно закреплены критерии услуги в ст. 38 НК РФ: «Услугой для целей налогообложения признается деятельность, результаты которой (1) не имеют материального выражения, (2) реализуются

и потребляются в процессе осуществления этой деятельности». Ст. 702 ГК РФ позволяет разграничить услуги от работы, закрепив необходимость исполнителя сдать результат заказчику при выполнении работы. Сказанное указывает на признак материальности работы и нематериальности услуги (ремонт чего-либо в данном смысле следует отнести к работам, а не услугам).

Здесь воспользуемся критерием, выделенным К. Марксом, – услуга представляет собой особую потребительскую стоимость, «поскольку она полезна не как вещь, а как деятельность» [36]. Отметим, что в науке присутствует мнение о разделении сферы услуг и сферы обслуживания по критерию «материальности», направленности деятельности на имущество/человека или результата услуги. Если деятельность направлена на имущество (вещь), воплощается в нем, она является материальной по выражению отдельных ученых (например, установка кондиционера, домофона, радиатора и т.п.) и такую деятельность, согласно гражданско-правовой доктрине, относят к работам. В свою очередь, если деятельность одновременно является и процессом, и продуктом труда (результатом), она может быть отнесена к нематериальному производству. При этом, сказанное отмечается рядом ученых, которые соглашались с тем, что результатом ЖКУ может быть товар, действие или деятельность [37; 38]. Следует отметить, что данное деление весьма условно, поэтому в настоящей работе будет сделано допущение, что работы (в смысле ГК РФ) включены в сферу услуг ЖКХ. Сказанное позволило обозначить проблему несовпадения практического осмысления концептов «услуга» и «работа» в экономике и юриспруденции.

Упомянем также термин «непроизводственная сфера», уходящий сегодня в прошлое, но все же изредка используемый в литературе. В контексте нашего исследования представляется, что данный концепт возможно использовать в качестве синонима сферы услуг: согласно Общесоюзному классификатору «Отрасли народного хозяйства» (не действует) [39] в нее включались виды деятельности, в процессе которых не создаются материальные блага. Другой вопрос, что понимать под результатом нематериального производства и какие отрасли входят в его структуру – по данным вопросам нет единства мнений. Более того, существуют разные взгляды на тождественность понятий «непроизводственная сфера» и «нематериальное производство» [40]. В контексте нашего исследования укажем на единодушное отнесение сферы услуг ЖКХ к непроизводственной сфере (или нематериальному производству) как в научных источниках, так и практике, например, в отечественном статистическом учете, осуществлявшемся на основе общесоюзного ОКОНХа.

Интенсивное изменение соотношения производственного и непроизводственного (сферы услуг) секторов экономики, а также быстрый рост спектра услуг обусловили необходимость смены методологии структурирования общественного производства. Так, в его структуре появились третичный (К. Кларк), четвертичный и пятеричный (Д. Белл) секторы, исключаяющие признак «материальности» из классификации секторов экономики и дающие более объективную картину хозяйственной деятельности середины прошлого века. Данный подход, отчасти, решал проблему отношения услуговой деятельности к материальному и нематериальному производству в силу роста их взаимопроникновения. Выделение третичного сектора экономики (сферы услуг) подчеркнуло рост ее роли и дало более адекватный инструмент для анализа.

При этом, в настоящее время наблюдается формирование принципиально иного подхода к классификации сфер общественного производства, где в качестве критерия выделяется социальный аспект.

В свою очередь, характеризуя концепт «сфера услуг жилищно-коммунального хозяйства», обратимся

к дискуссиям о разграничении понятий сферы услуг и социальной сферы. Ключевая дилемма в дискуссиях о соотношении указанных понятий: должна ли сфера услуг в целом и сфера услуг жилищно-коммунального хозяйства, в частности, развиваться по пути все большей коммерциализации и, таким образом, быть исключенной из состава социальной сферы.

#### ОБСУЖДЕНИЕ

*Сравнение полученных результатов с результатами в других исследованиях.*

Анализ научных работ в сфере соотношения сферы услуг и социальной сферы позволяет констатировать отсутствие единообразия мнений.

При этом изрядное влияние на разногласия в анализируемом контексте внес классик политической экономии А. Смит, отнеся социальную сферу к системе непродовольственных отраслей, не производящих материальных ценностей. Данный подход был положен в основу многочисленных классификаций, в структуре которых лежит деление отраслей на непродовольственную сферу услуг и материальное производство. Таким образом, появилась версия, согласно которой социальная сфера, производящая в основном социальные услуги, была отнесена к сфере услуг.

Однако существует и другой подход, согласно которому социальная сфера и сфера услуг не тождественны, и второе понятие шире с точки зрения спектра услуг, но уже с точки зрения возможности включения материального производства.

Сказанное актуализирует еще один дискуссионный вопрос о возможности включения в социальную сферу отраслей материального производства. Не вдаваясь в обозначенную дискуссию, определимся с трактовкой социальной сферы в рамках настоящего исследования. Присоединяясь к мнению В.М. Юрьева, Я.Ю. Радюковой [41], И.И. Барсуковой, А.В. Саяпина [42] и многих других, интерпретируем социальную сферу в качестве совокупности отраслей народного хозяйства, целью которых является воспроизводство человеческого капитала и достижение общественного благосостояния. При этом согласимся с авторами (А.С. Яковлев [43], А.М. Бабич и Е.В. Егоров [44] и др.) в том, что подавляющее большинство видов деятельности в данной сфере реализуется в виде услуг. Следует отметить, что ретроспективное понятие сфера услуг и социальная сфера дистанцируются и начинают существенно отличаться друг от друга. Их трактовка в советское время, когда в социальную сферу, помимо образования, здравоохранения, ЖКХ, включалась наука, туризм и бытовые услуги (непроизводственная сфера), сливалась данные понятия. В настоящее время большинство авторов соглашались с тем, что сфера услуг шире и включает в себя коммерциализированные отрасли (туризм, бытовые услуги, общественное питание и т.п.).

Также подчеркнем, понятия социальная услуга и услуга в социальной сфере не тождественны. Определение социальной услуги формализовано в ст. 3, ФЗ № 442: «социальная услуга – действие или действия в сфере социального обслуживания по оказанию постоянной, периодической, разовой помощи, в том числе срочной помощи, гражданину в целях улучшения условий его жизнедеятельности и (или) расширения его возможностей самостоятельно обеспечивать свои основные жизненные потребности» [40], где суть выражается в словосочетании «деятельность по оказанию помощи». Таким образом, услуги в сфере жилищно-коммунального хозяйства нельзя отнести к социальным услугам в контексте ФЗ № 442. Постепенная эволюция сферы услуг от предоставления социальной услуги ограниченному кругу нуждающихся лиц к расширению как спектра, так и реципиентов услуг в социальной сфере и наконец их доступности для значительной части общества позволяет разграничить рассматриваемые понятия. Расширению анализируемой сферы и линейки социальных услуг спо-

собствовало ее разгосударствление. Представляется, что ключевым критерием отнесения услуги к социальной, является сфера социально-значимых интересов индивида, которые она удовлетворяет. Вместе с тем, под услугой в социальной сфере будем понимать общественное отношение, в рамках которого удовлетворяются потребности индивида в развитии человеческого капитала и потенциала, а также обеспечении качества жизни.

Таким образом, в структуре социальной сферы выделяются услуги по социальной помощи (социальные услуги) и услуги в социальной сфере, к которым с уверенностью можно отнести услуги жилищно-коммунального хозяйства.

При этом, формулируя подход к позиционированию сферы услуг ЖКХ относительно социальной сферы, отметим, что стратегические документы, закрепляя ключевые направления ее развития, в ряду основных целей указывают повышение качества жизни граждан (например, Стратегия национальной безопасности Российской Федерации [45]). Согласно с А.Г. Малиновой в том, что «качество жизни определяется достигнутым уровнем физического, душевного и социального благополучия человека» [46].

В свою очередь, в нормативно-правовом регулировании повышение качества жизни населения увязывается с обеспечением качества и комфортабельности жилья. Так, Распоряжение Правительства РФ от 31.12.2020 N 3683-р «Об утверждении плана законопроектной деятельности Правительства РФ на 2021 год» [47] в главе IV «Развитие институтов социальной сферы и повышение качества жизни» планирует принять меры по совершенствованию законодательства в сфере развития информационной составляющей ЖКХ, в частности, усовершенствовать регулирование отношений, связанных с проведением капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах.

При этом социальное значение ЖКХ подчеркивается в Стратегии развития жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации на период до 2020 года путем закрепления в определении жилищно-коммунального хозяйства указания на жизненную важность услуг.

Разграничивая сферу услуг и социальную сферу, отметим, что вторая обладает специфическими особенностями:

- наличием многоканального финансирования, в том числе общественные источники;
- особый и единственный реципиент социальных услуг – население [48];
- услуги социальной сферы удовлетворяют не все потребности, а лишь общественно признанные;
- высокая интенсивность участия государства в управлении и регулировании.

Таким образом, понятие социальной сферы значительно уже сферы услуг. При этом, вопреки существующим взглядам о коммерциализованности ЖКХ и соответственно ретроспективном снижении социальной значимости данной отрасли хозяйства, в науке можно обнаружить достаточное количество авторов, включающих услуги ЖКХ в социальную сферу, в частности, Е.Н. Жильцов [49], Е.В. Горшенина [50], А.С. Яковлев [43], М.С. Сюпова, М.С. Слезко [51] и др. Нормативно отнесение ЖКХ к социальной сфере зафиксировано в ст. 40 Конституции РФ путем закрепления права на жилище и государственную поддержку этого права. При этом, неэластичность спроса на услуги ЖКХ обуславливает государственную заботу о гражданах в данной сфере. Также подчеркнем, что в Стратегии развития жилищно-коммунального хозяйства в РФ на период до 2020 года включена глава 7 – Социальная политика, а также выделяется социальное значение услуг ЖКХ и необходимость учета социальных факторов.

Подытоживая данную часть исследования, отметим, что понятия «сфера услуг», «социальная сфера» и «сфера услуг жилищно-коммунального хозяйства» являются

вложенными и соотносятся как общее и частное (рисунок 1).

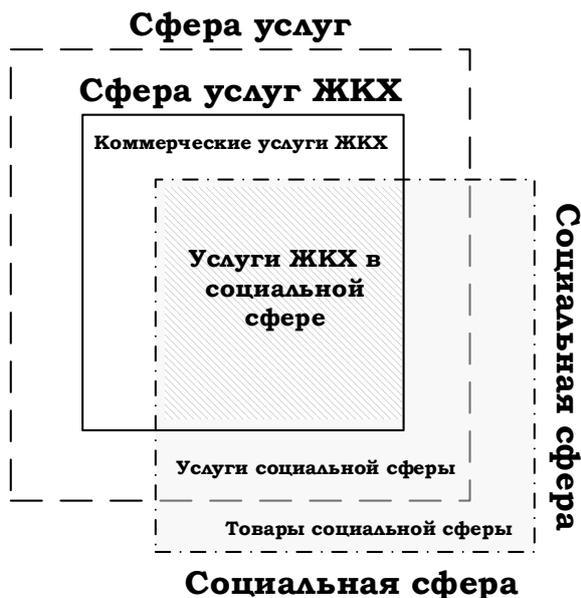


Рисунок 1 – Позиция сферы услуг жилищно-коммунального хозяйства относительно сферы услуг и социальной сферы

В качестве пояснения к рисунку 1 подчеркнем, что социальная сфера включает в себя как производство товаров, так и услуг (большую долю). В свою очередь, сфера услуг ЖКХ включает в себя большую долю социально-ориентированных услуг, однако в рамках данной сферы оказываются и «коммерческие» услуги, т.е. услуги, финансируемые исключительно из бюджетов домашних хозяйств и удовлетворяющие интересы, которые нельзя отнести к общественно (социально) значимым (например, установка домофона, видеонаблюдение, работа консьержа и др.).

#### ВЫВОДЫ

##### Выводы исследования.

В заключение определим позицию сферы услуг ЖКХ в системе общественного производства. Здесь следует указать на существование полярных взглядов на роль сферы услуг в общественном производстве. В частности, начиная с работ Д. Белла, рост масштабов сферы услуг и сокращение доли материального производства рядом ученых позиционируются в качестве единственно-верного сценария развития общества постиндустриального типа. Однако довольно скоро данный подход подвергся критике (например, Ю.В. Мелешко [52] и многие другие). Не углубляясь в упомянутую дискуссию, отметим только, что ретроспективно сфера услуг увеличивает свои масштабы.

Отметим рост доли сферы услуг в структуре общественного производства, темп роста составляет 111 % за последние десять лет. В свою очередь доля сферы услуг в структуре потребительских расходов составила 27 %, что представляется весьма значительным.

В настоящее время сфера ЖКХ является одним из крупнейших секторов национальной экономики России. По данным Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ [53], в 2018 году годовой оборот сферы составил более 5,4 трлн руб., что составляет порядка 5,5 % ВВП страны. В анализируемой сфере работает 118,8 тыс. организаций и занято более 2 млн человек, что составляет около 3 % от общего количества занятых в экономике.

*Перспективы дальнейших изысканий в данном направлении.*

Таким образом, важнейший сегмент экономики, являясь узловым сектором социальной сферы, ЖКХ обла-

дает рядом специфических особенностей, позиционирующих его на стыке частного и общественного сектора. В свою очередь, обладая уникальной институциональной средой, сфера ЖКУ имеет собственную систему стейкхолдеров. Спрос и предложение на рынке ЖКУ обладают отличительными свойствами, обусловленными одновременным воздействием государственных и рыночных регуляторов.

При этом, сфера услуг и материального производства могут рассматриваться как сектора экономики, в первом из которых сосредоточены отрасли, обеспечивающие производство услуг, а во втором – производство материальных продуктов. Однако в одних и тех же отраслях могут тесно переплетаться процессы оказания услуг и создания материальных продуктов, что характерно для ЖКХ.

Исходя из проведенного анализа очевидна необходимость дальнейшего мониторинга развития сферы услуг жилищно-коммунального хозяйства в социально-экономических координациях.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Об основах федеральной жилищной политики: Закон РФ от 24.12.1992 N 4218-1 (ред. от 22.08.2004). URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 08.09.2022).
2. Стукалов А. В. Компетенция органов местного самоуправления в области жилищно-коммунального хозяйства // *Административное и муниципальное право*. 2010. № 12. С. 32.
3. Черняева Е. М. Понятие жилищно-коммунального хозяйства: вопросы правового регулирования // *Сибирский юридический вестник*. 2011. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-zhilischno-kommunalnogo-hozyaystva-voprosy-pravovogo-regulirovaniya> (дата обращения: 08.09.2022).
4. Стратегия развития жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации на период до 2020 года: Распоряжение Правительства РФ от 26 января 2016 г. № 80-р. – URL: <http://base.consultant.ru> (дата обращения: 08.09.2022).
5. Чернышов Л. Н. Экономика городского хозяйства. В 2 ч. Иркутск: Типография № 1, 1999. 332 с.
6. Симонов Ю. Ф. Жилищно-коммунальное хозяйство: справочник. 3-е изд. Ростов н/Д: Феникс, 2010. 286 с.
7. Жуков Д. М. Экономика и организация жилищно-коммунального хозяйства города: учебн. пособие для студ. вузов. М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003. 96 с.
8. Безлюдов А. И. Жилищно-коммунальное хозяйство: проблемы управления. М.: Стройиздат, 1990. 280 с.
9. Тимчук О. Г., Никитюк Л. Г. К вопросу о классификации жилищно-коммунального хозяйства РФ // *Вестник Иркутского государственного технического университета*. – 2015. – № 1 (96). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-klassifikatsii-zhilischno-kommunalnogo-hozyaystva-rf> (дата обращения: 08.09.2022).
10. Винокуров М. А., Суходолов А. П. Экономика Иркутской области. В 5 т. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2008. Т. 5. 292 с.
11. Скрыпникова Е. А., Тринева Л. Т. Инновационное развитие жилищно-коммунального хозяйства в России // *Инновационный курс развития современной науки*. 2020. С. 50-53.
12. Арсланбекова А. З., Мурсалов Ф. А. Жилищно-коммунальное хозяйство как объект государственного управления и государственного регулирования // *Юридический вестник Дагестанского государственного университета*. 2020. Т. 33. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zhilischno-kommunalnoe-hozyaystvo-kak-obekt-gosudarstvennogo-upravleniya-i-gosudarstvennogo-regulirovaniya> (дата обращения: 08.09.2022).
13. Пирожкова И. Г. Формирование правовой основы системы ЖКХ в России: начальный исторический этап // *Право: история и современность*. 2020. № 3. С. 34-39.
14. Кузнецов, Н. В. Управление жилищно-коммунальным комплексом в современных условиях / Н. В. Кузнецов // *Эффективность сферы товарного обращения и труда : сборник научных статей VI Писаренковских чтений, 20–21 октября 2020 г. : научное электронное текстовое издание / Белкоопсоюз, Белорусский торговое-экономический университет потребительской кооперации ; под науч. ред. Т. В. Гасановой, А. З. Коробкина ; редкол.: С. Н. Лебедева [и др.]*. – Гомель, 2020. С. 77–79.
15. Управление инновационным развитием сферы ЖКХ : диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.05 / Мецержакова М. А.; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»]. - Воронеж, 2020. 321 с. 19
16. Веселков А. Н. К определению дефиниции «жилищно-коммунальное хозяйство» // *Фундаментальные и прикладные проблемы эффективности научных*. 2020. С. 66-68.
17. Литвищев Д. Б. Жилищно-коммунальное хозяйство в России: социальные законы, гипотезы и теоремы в действии // *Bulletin of the South-Russian state technical University (NPI) Series Socio-economic Sciences*. 2020. Т. 13. № 6. С. 81-88.
18. Ивакина, А. М. Современные проблемы жилищно-коммунального хозяйства // *Молодой ученый*. 2015. № 8 (88). С. 537-539. URL: <https://moluch.ru/archive/88/17301/> (дата обращения: 08.09.2022).

19. Muthalif M. Z. A., Shojaei D., Khoshelham K. A review of augmented reality visualization methods for subsurface utilities // *Advanced Engineering Informatics*. 2022. T. 51. С. 101498.

20. Fox-Penner P. Smart power climate change, the smart grid, and the future of electric utilities. 2022. URL: <http://14.99.188.242:8080/jspui/bitstream/123456789/15190/1/Smart%20Power%20Climate%20Change%20the%20Smart%20Grid%20and%20the%20Future%20of%20Electric%20Utilities%20by%20Peter%20Fox-Penner.pdf> (дата обращения: 08.09.2022).

21. Foroutan S., Islamzadeh N. Evaluation of Citizen Satisfaction of Kordkuy Municipal Services by Urban Environmental Indicators Approach // *Journal of Environmental Science Studies*. 2022. T. 7. №. 4. С. 5640-5649.

22. Yildirim B. F., Yildirim S. K. Evaluating the satisfaction level of citizens in municipality services by using picture fuzzy VIKOR method: 2014-2019 period analysis // *Decision Making: Applications in Management and Engineering*. 2022. T. 5. №. 1. С. 50-66.

23. Yaffe D. P. Regulating Public Utility Performance: The Law of Market Structure, Pricing and Jurisdiction. 2022. URL: <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/energy43&div=15&id=&page=> (дата обращения: 08.09.2022).

24. McCurry W. et al. Defense Energy Resilience and the Role of State Public Utility Commissions // *Journal of Critical Infrastructure Policy Volume*. 2022. T. 3. №. 1.

25. Kopin D. J., Bergh R. G. V. The Rationale for Reforming Utility Business Models // *The Energy Journal*. 2023. T. 44. №. 3.

26. Ba Y. Non-state climate governance, corporate leadership, and governance performance: evidence from the US electric utility sector // *Environmental Research Letters*. 2022. T. 17. №. 8. С. 084014.

27. John M., Selaelo John M., Khutso Lavhelani K. F. The contemporary challenges municipalities face in effectively implementing municipal service partnerships // *EUREKA: Social and Humanities*. 2022. T. 2. С. 58-69.

28. Ганченко Д.Н. Совершенствование управления в сфере жилищно-коммунальных услуг на основе сетевого подхода: диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Ганченко Диана Николаевна; [Место защиты: Крым. федер. ун-т им. В.И. Вернадского]. - Симферополь, 2018. 227 с.

29. Ермилов А. П. Отсутствие единого понимания экономики в экономической науке и необходимость междисциплинарного подхода // *Актуальные вопросы архитектуры и строительства*. 2020. С. 302.

30. Ярош Н. Н. Влияние происхождения понятий «город» и «хозяйство» на формирование экономической категории «городское хозяйство» // *Экономический журнал*. 2010. №. 4. С. 87-99.

31. Хозяйство и право с точки зрения материалистического понимания истории / Рудольф Штемплер; Пер. со 2 нем. изд. [М.К. Покровского, А.А. Мейера и И.А. Давыдова] под ред. и с вступ. ст. И.А. Давыдова. Т. 2. Санкт-Петербург : Начало, 1907. С. 213. С. 5

32. Витте С.Ю. Конспект лекций о народном и государственном хозяйстве, читанных его Императорскому Высочеству Великому Князю Михаилу Александровичу в 1900–1902 гг. СПб.: АО Брокгауз-Ефрон, 1912. 354 с.

33. Перепелкин В. А. Понятие «услуга» в экономической теории // *Вестник Самарского государственного университета*. 2009. №. 69. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-usluga-v-ekonomicheskoy-teorii> (дата обращения: 08.09.2022).

34. Кропачев Н. М., Прохоров В. С. О понятии правовых отношений // *Известия высших учебных заведений. Правоведение*. 1986. №. 3. С. 33-41.

35. Архив Маркса и Энгельса. М., 1948. Т. 2. URL: <http://www.marx-engels.su/45.doc> (дата обращения: 08.09.2022).

36. Кирсанов С. А. Жилищные и коммунальные услуги как вид экономической деятельности // *Российский экономический интернет-журнал*. 2008. №. 4. URL: <https://www.e-rej.ru/Articles/2008/Kirсанov.pdf> (дата обращения: 08.09.2022).

37. Руткаускас Т. К. Формирование и развитие рыночных отношений в жилищно-коммунальном хозяйстве: теория, методология и практика // Екатеринбург: Изд-во РГППУ. 2006. URL: [https://elar.rsvpu.ru/bitstream/123456789/16570/1/rsvpu\\_thesis\\_00185.pdf](https://elar.rsvpu.ru/bitstream/123456789/16570/1/rsvpu_thesis_00185.pdf) (дата обращения: 08.09.2022).

38. Общесоюзный классификатор «Отрасли народного хозяйства», утв. Госкомстатом СССР, Госпланом СССР, Госстандартом СССР 01.01.1976. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_6198/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6198/). (дата обращения: 08.09.2022).

39. Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации: Федеральный закон от 28.12.2013 N 442-ФЗ (ред. от 13.07.2020). URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 08.09.2022).

40. Юрьев В. М., Радюкова Я. Ю. [и др.] Политическая экономика. Экономические интересы и особенности их реализации в различных сферах современной экономики. Тамбов, 2009. Кн. 3. 392 с.

41. Барсукова И. И., Саятин А. В. Социально-экономическое значение предприятий социальной сферы // *Социально-экономические явления и процессы*. 2014. Т. 9. №. 5.

42. Яковлев А. С. Роль социальной сферы в формировании постиндустриального общества в России // *дисс. на соискание ученой степени кандидата экономических наук по спец.* 2012. URL: <https://static.freereferats.ru/avtoreferats/01005499646.pdf> (дата обращения: 08.09.2022).

43. Бабич А.М., Егоров Е.В. Экономика и финансирование социально-культурной сферы. Казань, 2014. 189 с

44. О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации: Указ Президента РФ от 31.12.2015 N 683. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 08.09.2022).

[www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 08.09.2022).

45. Малинова А.Г. Юридизация понятия «качество жизни» в сферах о компенсации морального вреда // *Российский юридический журнал*. 2020. N 4. С. 73 – 79.

46. Об утверждении плана законопроектной деятельности Правительства РФ на 2021 год: Распоряжение Правительства РФ от 31.12.2020 N 3683-п. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 08.09.2022).

47. Лазарев В. А. К вопросу о соотношении понятий «сфера услуг», «непроизводственная сфера», «социальная сфера», «сфера обслуживания» и «сфера сервиса» // *Вестник евразийской науки*. 2016. Т. 8. №. 6 (37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-sootnoshenii-ponyatiy-sfera-uslug-neproduktivnaya-sfera-sotsialnaya-sfera-sfera-obsluzhivaniya-i-sfera-servisa> (дата обращения: 08.09.2022).

48. Жильцов Е. Н. Основы формирования хозяйственного механизма в сфере услуг. Изд-во МГУ, 1991. 191 с.

49. Горшенина Е. В. Система основных социально-экономических индикаторов уровня жизни в регионе // *Вопросы статистики*. 1999. №. 4. С. 47-55.

50. Слюпова М. С., Слезко М. С. Суцність и отраслевая структура социальной сферы // *Электронное научное издание «Ученые заметки ТОГУ»*. 2015. Т. 6. №. 4. С. 790-793.

51. Мелешко Ю. В. Генезис исторических подходов к структурированию общественного производства и особенности секторальной структуры Индустрии 4.0. – 2020. С. 86–89.

52. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС) URL: <https://www.fedstat.ru/> (дата обращения: 08.09.2022).

Received date: 11.09.2022

Revised date: 25.09.2022

Accepted date: 10.11.2022

УДК 330:316.3

DOI: 10.57145/27128482\_2022\_11\_02\_15



©2022 Контент доступен по лицензии CC BY-NC 4.0  
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ АКТОРОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ЭКОСИСТЕМЫ

© Автор(ы) 2022

SPIN-код: 4691-6079

AuthorID: 986267

ORCID: 0000-0003-1339-1840

**СМИЦКИХ Ксения Викторовна**, кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики и управления

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
690014, Россия, Владивосток, smitskikh89@mail.ru*

**Аннотация.** Современное социально-экономическое развитие страны сопровождается нестабильной внешнеполитической обстановкой и предопределяет формирование новых форм взаимодействия агентов, одной из которых выступает предпринимательская экосистема. В статье представлена систематизация определений «предпринимательская экосистема» различных зарубежных и российских авторов, определены основные элементы. По результатам проведенного обзора, можно сделать вывод, что предпринимательская экосистема представляет собой сложную стихийно сформированную и динамично развивающуюся социально-экономическую систему, в которой функционирует и взаимодействует множество акторов. Научная новизна исследования состоит в разработке модели взаимодействия акторов предпринимательской экосистемы. Модель состоит из взаимосвязанных компонентов: блока акторов, к которым относятся местное население, органы власти, научно-образовательные структуры, представители предпринимательского сообщества; группы различных факторов, влияющих на процесс их взаимодействия; основных элементов развития предпринимательской экосистемы, включающих в себя принципы экосистемы, инфраструктурную поддержку, инструменты государственного регулирования, институциональное обеспечение, человеческий капитал.

**Ключевые слова:** предпринимательские экосистемы, развитие, акторы, модель, типология, факторы, синергетический эффект, взаимодействие.

## THEORETICAL ASPECTS OF INTERACTION OF ACTORS OF THE ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEM

© Author(s) 2022

**SMITSKIKH Ksenia Victorovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
of the Department of Economics and Management  
*Vladivostok State University of Economics and Service  
690014, Russia, Vladivostok, smitskikh89@mail.ru*

**Abstract.** The current socio-economic development of the country is accompanied by an unstable foreign policy situation, and predetermines the formation of new forms of interaction between agents, one of which is the entrepreneurial ecosystem. The article presents the systematization of the definitions of “entrepreneurial ecosystem” by various foreign and Russian authors, the main elements are identified. Based on the results of the review, it can be concluded that the entrepreneurial ecosystem is a complex, spontaneously formed and dynamically developing socio-economic system in which many actors operate and interact. The scientific novelty of the research lies in the development of a model of interaction between the actors of the entrepreneurial ecosystem. The model consists of interrelated components: a block of actors, which include the local population, authorities, scientific and educational structures, representatives of the business community; groups of various factors influencing the process of their interaction; the main elements of the development of the entrepreneurial ecosystem, which include the principles of the ecosystem, infrastructure support, state tools. regulation, institutional support, human capital.

**Keywords:** entrepreneurial ecosystems, development, actors, model, typology, factors, synergetic effect, interaction.

### ВВЕДЕНИЕ

Современное развитие экономики сопровождается преобладающим влиянием внешних угроз, что обуславливает трансформацию взаимодействия экономических агентов. В следствии этого меняется бизнес-среда, возникают новые модели деловой, инновационной, инвестиционной активности акторов экономики. Особое место в данной трансформации занимает предпринимательский сектор, без адаптации которого к вызовам динамичной внешней среды невозможно эффективное развитие российской экономики. 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.

В научной литературе основоположником внедрения понятия экосистемы в экономику принято считать зарубежного ученого Джеймс Мура – именно он в своих исследованиях сосредоточился на сущности, функционировании и структуре бизнес-экосистем. В своих исследованиях экосистему он представлял как «динамичные и совместно развивающиеся сообщества, состоящие из разнообразных субъектов, создающих и получающие новое содержание в процессе как взаимодействия, так и

конкуренции» [1].

Применение экосистемного подхода к рассмотрению социально-экономических систем позволяет: объединить разнотипных участников с различным уровнем кооперации; избежать зависимости от одного источника ресурсов, объединив ресурсы всех участников экосистемы; участникам самоорганизовываться при отсутствии жестких методов управления [2].

### МЕТОДОЛОГИЯ

Переходя непосредственно к рассмотрению предпринимательства через призму экосистемного подхода, можно отметить формирование такого феномена, как «предпринимательская экосистема». Далее в таблице 1 представлена типология подходов к определению предпринимательской экосистемы.

Обзор приведенных научных исследований [3-13], освещающих вопросы формирования и развития предпринимательских экосистем, позволяет сделать вывод, что предпринимательская экосистема представляет собой сложную социально-экономическую систему, объединяющую различных участников, динамичных и совместно эволюционирующих, создавая пролонгированные эффекты через сотрудничество и конкуренцию. В рамках их функционирования формируется специфическая институциональная среда, способствующая разви-

тию региональной экономики и обеспечению экономического роста.

Таблица 1. Типология подходов к определению предпринимательской экосистемы

Авторы	Характеристика	Определение
Дж.Ф. Мур, Р.У. Айрес, Ч. Весснер, К. Факуда, К. Ватанабе, З. Акс	Взаимоотношения между различными субъектами выстраиваются как сеть взаимодействия, аналогичная экосистеме в природе	«Динамично и совместно развивающиеся сообщества, состоящие из разнообразных субъектов, создающих и получающих новое содержание в процессе, как взаимодействия, так и конкуренции»
Е.А. Миронова и Н.М. Смирнова, Д. Айзенберг	Обязательное наличие следующих элементов: благоприятный уровень предпринимательской культуры; наличие гибких финансовых инструментов; наличие интеллектуального и человеческого капитала; конкурентный рынок; наличие институциональной и инфраструктурной поддержки.	«Динамичная экономическая модель сложных отношений, которые формируются между участниками, основными целями развития которых является создание технологий и инноваций»
Т.Э. Стюарт, О. Серенсон, Е. Миттлтон-Келли, К. Мэйсон, Р. Браун, Э. Хартиг и Т. Ассельдонк	Влияние внутренних процессов предпринимательской экосистемы на внешние условия и влияние внешних условий на внутренние процессы экосистемы отражается в самоподдерживаемом процессе развития бизнеса	«Набор взаимосвязанных предпринимательских акторов, предпринимательских организаций, институтов, финансовых органов, которые формально и неформально объединяются, опосредуют и регулируют производительность в рамках локальной предпринимательской среды»
С.В. Дорошенко, А.Г. Шеломенцев, А.Н. Грозин, Н.В. Третьяк, Х.С. Саруханян, И.Н. Дубина, О.В. Кожевина, А.А. Чуб, А.В. Иванова	Многослойная и многосторонняя система взаимодействия бизнес-агентов различной специализации, формируемая в определенных территориально ограниченных природно-хозяйственных, институциональных и иных условиях	«Разнообразный набор взаимосвязанных субъектов в пределах географического региона, которые влияют на формирование и возможную траекторию развития всей группы субъектов и, возможно, экономики в целом»

При этом следует отметить, что в имеющихся публикациях недостаточно раскрыты формы и модели взаимоотношения между различными субъектами предпринимательской экосистемы. В связи с этим, целью статьи является выделение акторов предпринимательской экосистемы и систематизация факторов, влияющих на процесс их взаимодействия.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

В состав акторов предпринимательской экосистемы входят участники, взаимодействующие между собой в процессе создания и обращения материальных и символических благ и ценностей. На рисунке 1 представлена модель взаимодействия акторов предпринимательской экосистемы.

Модель состоит из взаимосвязанных компонентов: блока акторов, к которым относятся местное население, органы власти, научно-образовательные структуры, представители предпринимательского сообщества; группы различных факторов, влияющих на процесс их взаимодействия; основных элементов развития предпринимательской экосистемы, включающие в себя принципы экосистемы, инфраструктурную поддержку, инструменты гос. регулирования, институциональное обеспечение, человеческий капитал.

Местное население включает в себя проживающее на

данной территории экономически активное и трудоспособное население, а также мигрантов, являющихся потенциальным трудовым ресурсом.

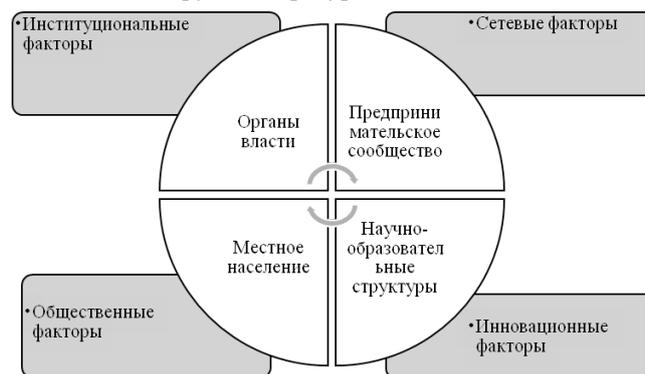


Рисунок 1 – Модель взаимодействия акторов предпринимательской экосистемы

В группу предпринимательского сообщества входят хозяйствующие субъекты малого и среднего предпринимательства, имеющие различные виды экономической деятельности и осуществляющие региональное и межрегиональное сотрудничество с другими участниками экосистемы; представители некоммерческих организаций и общественных объединений; стратегические партнеры, реализующие различные инвестиционные и долгосрочные проекты; предпринимательские объединения; венчурные фонды.

В группу органов власти входят органы законодательной и исполнительной власти, осуществляющие разработку и реализацию стратегий, национальных программ социально-экономического развития и других стратегических проектов на территории РФ.

К группе научно-образовательных структур относятся научно-исследовательские институты, научные организации образовательных учреждений высшего профессионального образования, опытно-конструкторские, проектно-конструкторские, проектно-технологические и иные организации, осуществляющие научную и (или) научно-техническую деятельность, бизнес-акселераторы, инновационные бизнес-инкубаторы.

На взаимодействие акторов в предпринимательских экосистемах оказывают влияние следующие группы факторов: институциональные, включающие в себя уровень развития предпринимательской инфраструктуры, инвестиционную привлекательность региона, социально-политический статус региона, уровень инфляции, наличие саморегулируемых организаций по защите прав и интересов предпринимателей; общественные, в том числе социальная ответственность бизнеса, уровень заработной платы работников, наличие рабочих мест, демографическая ситуация в регионе, уровень мобильности трудовых ресурсов, уровень кадрового потенциала, взаимодействие с общественными организациями; сетевые, к которым относятся модернизация и диверсификация производства, отраслевая структура предпринимательства, наличие и доступность грантов и субсидий на развитие бизнеса со стороны региональных органов власти, поддержка предпринимательских инициатив, наличие венчурных фондов, сообществ бизнес-ангелов и инвесторов, предпринимательская культура; инновационные, отражающие использование инновационных ресурсосберегающих технологий, участие университетов в исследовательской деятельности, наличие разработок для инновационных направлений развития экономики, уровень коллаборации университета и бизнеса.

#### ОБСУЖДЕНИЕ

Анализ литературных источников [14–19] свидетельствует о непрерывном процессе эволюции предпринимательских экосистем под воздействием политических, экономических и социокультурных факторов. Для оцен-

ки влияния факторов авторы используют системный подход, позволяющий подробно раскрыть и проанализировать каждую укрупненную группу. При этом ряд исследователей отмечает, что влияние факторов зависит от региональной специфики территории и возможности их контроля.

#### ВЫВОДЫ

Для нивелирования негативного влияния выявленных факторов акторам предпринимательской экосистемы необходимо создавать новые механизмы сотрудничества, обеспечивая благоприятные условия функционирования, что позволит усилить синергетический эффект. Как считает Г.Б. Клейнер [20], предпринимательская экосистема обусловлена взаимозависимыми отношениями между агентами, в связи с чем создание эффективной среды их развития будет обусловлено действиями акторов, основными из которых могут быть: участие органов власти в решении социально-экономических проблем территорий, увеличение количества предоставляемых рабочих мест, снижение административных барьеров, развитие финансовых и нефинансовых инструментов поддержки предпринимательства, финансирование мероприятий по содействию занятости населения и социальной поддержке безработных граждан, развитие форм самоорганизации населения, уход от теневых форм бизнеса.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Мур, Дж. Ф. (1993). Хищники и добыча: Новая экология конкуренции. Гарвардское бизнес-обозрение, 75-86.
2. Мажитова С.К., Джазыкбаева Б.К., Денисов И.В., Положищникова М.А., Петренко Е.С. Менеджмент предпринимательской деятельности: «экосистема» как новое представление экономических отношений // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – № 3. – с. 601-614. – doi: 10.18334/ep.10.3.100596
3. Дорошенко С.В., Шеломенцев А.Г. Предпринимательская экосистема в современных социо-экономических исследованиях // Журнал экономической теории. 2017. № 4. С. 212-221.
4. 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 (430). - С. 76-88.
5. . Durst S., Poutanen P. Success factors of innovation ecosystems: Initial insights from a literature review. CO-CREATE 2013: The Boundary-Crossing Conference on Co-Design in Innovation, Aalto University, 2013. — P. 27–38.
6. Fukuda K., Watanabe C. Japanese and US perspectives on the National Innovation Ecosystem // Technology in society. — 2008. — Vol. 30, iss 1 Jan. — P. 389–404.
7. Коломыйц О.Н., Черникова В.Е. Моделирование устойчивого социо-эколого-экономического развития территорий // Экономика и предпринимательство. - 2016. - №12-3(77-3). - С. 1151-1154.
8. Конейкина Л. Экосистема для инновационного бизнеса // The Angel Investor. - 2008. Январь. - С.10-13..
9. Мошкин И.В. Предпринимательская экосистема инновационного университета // Проблемы и перспективы развития предпринимательства в России. - Ростов-на-Дону, 2010. - С. 58-63.
10. Feld B. Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City. Wiley, 2012. 224 p.
11. Jackson D.J. What is an Innovation Ecosystem? National Science Foundation, Arlington, V.A., 2011.
12. Mason C., Brown R. Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship. The Hague, Netherlands, 2014. 38 p.
13. Zhang Xiaoren, Ding Lingand, Chen Xiangdong. Interaction of Open Innovation and Business Ecosystem //
14. International Journal of u- and e- Service, Science and Technology. — 2014. — Vol. 7. — No.1. — P. 51–64 [Электронный ресурс]. URL: <http://dx.doi.org/10.14257/ijunesst.2014.7.1.05>
15. 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 (430). - С. 76-88.
16. Ahmad N., Seymour R. Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection // OECD Statistics Working Paper, 2008. P. 1–18.
17. Trabskaja J., Mets T. (2019) Ecosystem as the Source of Entrepreneurial Opportunities. Foresight and STI Governance, vol. 13, no 4, pp. 10–22. DOI: 10.17323/2500-2597.2019.4.10.22
18. Дубина И. Н., Кожевина О. В., Чуб А. А. Инновационно-предпринимательские экосистемы как фактор устойчивости регионального развития // Экономический анализ: теория и практика. 2018. № 4 (451). С. 4–19.
19. Acs Z.J., Autio E., Szerb L. National Systems of Entrepreneurship: Measurement issues and policy implications // Research Policy. 2014. Vol. 43. № 3. P. 476–494. doi: 10.2139/ssrn.2008160
20. Isenberg D. The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New

*Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. Dublin, from Danlisenberg 2011. URL: <http://urlid.ru/afpg>.*

21. Клейнер Г.Б. Промышленные экосистемы: взгляд в будущее // Экономическое возрождение России. 2018. №. 2 (56). С. 53-62. [https://ev-r.ru/wp-content/uploads/2018/07/2\\_56\\_2018.pdf](https://ev-r.ru/wp-content/uploads/2018/07/2_56_2018.pdf)

Received date: 05.09.2022

Revised date: 21.09.2022

Accepted date: 10.11.2022

УДК 339.138

DOI: 10.57145/27128482\_2022\_11\_02\_16



©2022 Content доступен по лицензии CC BY-NC 4.0  
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК ОСНОВНОЙ ТРЕНД РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

© Автор(ы) 2021

**НЕЗАМОВА Ольга Алексеевна**, доцент, кандидат экономических наук,  
доцент кафедры «Логистики и маркетинга в АПК»  
*Красноярский государственный аграрный университет*  
660049, Россия, Красноярск, 2127769@mail.ru

SPIN: 6708-5470

Author ID: 891756

ORCID: 0000-0001-8072-1091

Scopus ID: 57216610320

**СТУПИНА Алена Александровна**, доктор технических наук, профессор  
*Сибирский государственный университет имени академика М.Ф. Решетнева*  
660049, Россия, Красноярск, h677hm@gmail.com

SPIN: 4443-9854

Author ID: 156091

ORCID: 0000-0002-5564-9267

Scopus ID: 57193316817

**ОЛЕНЦОВА Юлия Анатольевна**, магистр кафедры  
«Цифровые технологии управления»  
*Сибирский федеральный университет*  
660049, Россия, tutor.eng@yandex.ru

SPIN: 2775-1664

Author ID: 829280

ORCID: 0000-0002-6640-9656

Scopus ID: 57211156075

**Аннотация.** В статье рассматриваются актуальность цифровизации в сельском хозяйстве. Цифровизация в настоящее время становится основным трендом развития сельского хозяйства, стимулятором его индустриализации, который позволяет решать базовые вопросы роста производительности труда и снижения себестоимости продукции. Развитие цифровизации в разных регионах идет различными темпами. Среди наиболее успешных регионов можно назвать Алтайский край, республику Башкортостан, Краснодарский край, Курганскую область, Пермский край, Астраханскую область, Воронежскую область, Самарскую область и Ростовскую область, значительных успехов добились и в других областях. На различных вебинарах отмечаются успехи цифровизации в 19 регионах России. Цифровизация, благодаря детальному и качественному анализу полученных данных, дает возможность принимать высокопрофессиональные управленческие решения и обеспечивать эффективные результаты деятельности. Основными трендами сельского хозяйства, которые будут определять дальнейшее его развитие, являются внедрение новых прогрессивных технологий, сбережение имеющихся ресурсов, изменение потребительских предпочтений, разработка новых продуктов, увеличение численности населения и обеспечение его продуктами питания в достаточном количестве, альтернативные источники сырья и пищи, умные цепочки поставок. Целью данного исследования является анализ процесса развития цифровизации в крае и факторов, оказывающих сдерживающее влияние на ее развитие. Необходимо также рассмотреть возможные преимущества трансформации сельского хозяйства и АПК в целом и возможности приобретения конкурентных преимуществ отрасли. Следует рассмотреть, какие именно цифровые технологии, в каких процессах и в какой последовательности следует внедрять на предприятиях агропромышленного комплекса Красноярского края.

**Ключевые слова:** тенденции развития АПК, цифровые технологии, мониторинг, логистика, контроль, процессы, прогрессивные технологии, полный цикл работ, цифровая трансформация сельского хозяйства, продовольственная безопасность, автоматизация, индустриализация.

## DIGITALIZATION AS THE MAIN TREND IN THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURE

© The Author(s) 2021

**NEZAMOVA Olga Alekseevna**, associate professor, candidate of economic sciences,  
associate professor of the department “Logistics and marketing at agribusiness”  
*Krasnoyarsk State Agrarian University*  
660049, Russia, Krasnoyarsk, 2127769@mail.ru

**STUPINA Alena Alexandrovna**, Doctor of Technical Sciences, Professor  
*Reshetnev Siberian State University of Science and Technology*  
660049, Russia, Krasnoyarsk, h677hm@gmail.com

**OLENTOVA Julia Anatolievna**, a master degree student of the Department  
“Digital Management Technologies”  
*Siberian Federal University*

660049, Russia, Krasnoyarsk, tutor.eng@yandex.ru

**Abstract.** The article examines the relevance of digitalization in the agriculture. Digitalization is currently becoming the main trend in the development of agriculture, a stimulator of its industrialization, which helps solving the basic issues of labor productivity growth and reducing the cost of production. Digitalization is developing at different rates in different regions. Among the most successful regions are the Altai Region, the Republic of Bashkortostan, the Krasnodar Region, the Kurgan Region, the Perm Region, the Astrakhan Region, the Voronezh Region, the Samara and Rostov regions, significant success has been achieved in other areas. Various webinars highlight the success of digitalization in 19 regions of Russia. Digitalization, thanks to a detailed and qualitative analysis of the data obtained, makes it possible to make highly professional management decisions and ensure effective results of activities. The main trends of agriculture that will determine its further development are the introduction of new progressive technologies, the conservation of available resources, changes in consumer preferences, the development of new products, an increase in the population and the provision of sufficient food, alternative sources of raw materials and food, smart supply chains. The purpose of this study is to analyze the process of

digitalization development in the region and the factors that have a restraining effect on its development. It is also necessary to consider the possible advantages of the transformation of agriculture and the agro-industrial complex as a whole and the possibility of acquiring competitive advantages of the industry. It is also necessary to consider which digital technologies, in which processes and in what sequence should be implemented at the enterprises of the agro-industrial complex of the Krasnoyarsk Region.

**Keywords:** agricultural development trends, digital technologies, monitoring, logistics, control, processes, advanced technologies, full cycle of work, digital transformation of agriculture, food security, automation, industrialization.

## ВВЕДЕНИЕ

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.*

В настоящее время развитие цифровизации еще не приобрело вида целостной системы и во многом носит фрагментарный характер, что требует дальнейших усилий по созданию единой комплексной платформы. В Минсельхоз, в частности, входит 54 вуза, которые работают над проблемой цифровизации. Производителям сельхозпродукции необходимо иметь возможность доступа к этим и другим разработкам, собранным на единой платформе. Такая интеграция различных данных на единой платформе может принести пользу и для самого Минсельхоза, особенно в получении полноценных аналитических данных, которые позволят делать качественные прогнозы, определять различные факторы, положительно или отрицательно влияющие на процесс производства сельскохозяйственной продукции. Производитель сможет подчеркнуть с этой платформы данные о семенах, ГСМ, технологиях, удобрениях, технике, о мерах господдержки и даже продать свою продукцию [1].

Новые технологии охватывают широчайший круг вопросов всего сельскохозяйственного производства, начиная с проектирования процесса и заканчивая процессом поиска потребителей и реализацией готовой продукции. Однако внедрить цифровизацию полностью во все процессы затруднительно, поскольку требуются серьезные финансовые вливания. В большинстве регионов внедрение цифровизации идет постепенно. Многие регионы последние годы все глубже погружаются в проблемы перевода сельского хозяйства на цифровые рельсы, чтобы не проиграть в конкурентной борьбе.

Очень серьезную просветительскую работу в этом отношении ведут вузы страны. Ими выполняются различные проекты, разрабатываются программы, подготавливаются тематические сайты, проводятся конференции, вебинары, совещания с участием государственного, частного и правительственного секторов, готовится специальная литература, осуществляются консультации и помощь в поиске нужных материалов.

Ученые всего мира считают процесс трансформации сельского хозяйства объективным, что значит, что он будет развиваться независимо от нашего желания. Главный вопрос, будет ли он развиваться стихийно и хаотично или мы сможем контролировать этот процесс и управлять им. Все эти действия направлены на повышение готовности производителей к трансформации сельского хозяйства. До недавнего времени отрасль сельскохозяйственного производства считалась низко технологичной и не была привлекательной для молодежи, сейчас эта ситуация в корне изменилась. Последние годы молодежь проявляет неподдельный интерес к новым цифровым технологиям, активно участвует в освоении новых технологий, новой техники, в разработке новых программ, освоении новых сервисных платформ [2; 3].

Анализ, проведенный по данным за последние три года, позволил зафиксировать ряд характерных черт развития цифровизации в Красноярском крае:

- процесс внедрения цифровых технологий на сегодняшний день не носит комплексного характера;
- многие агрохолдинги и фермерские хозяйства используют элементы цифровых технологий, но пока это не носит массовый характер;
- фермеры и малые сельхозпроизводители не всегда видят цифровое решение своих проблем;

- многие Российские разработки, позволяющие решать насущные проблемы, не активно коммерциализуются;

- сельское хозяйство тесно связано с внедрением новых технологий, которые существенно могут ускорить его развитие;

- внедряемые цифровые технологии на сегодняшний момент еще не приводят к трансформации сельского хозяйства, а ведут к трансформации отдельных холдингов или хозяйств. Для трансформации отрасли необходима разработка системы стимулов и драйверов, чему пока не уделено достаточного внимания.

Проведенное исследование направлено на вопросы внедрения цифровых технологий и возможного ускорения этого процесса. В настоящее время польза внедрения ИТ-технологий в сельском хозяйстве становится очевидной для всех и не подвергается сомнению, однако в скорости развития цифровизации Россия проигрывает другим развитым странам. На наш взгляд целесообразно детально проанализировать каковы причины и сдерживающие факторы такого отставания в отдельных регионах Красноярского края и каким образом можно убрать или уменьшить влияние негативных факторов [4; 5].

Чтобы получить достоверные данные об этих факторах, необходимо изучить литературу по вопросам внедрения ИТ-технологий, проанализировать интернет источники, рассмотреть, как обстоит дело в других, наиболее успешных регионах, ознакомиться с процессом внедрения, возникающих при этом проблемах и способами их решения.

### *Анализ последних исследований и публикаций.*

Проблеме применения цифровых технологий в сельском хозяйстве, в силу ее актуальности, практической значимости и недостаточной проработанности, уделялось много внимания российскими учеными. Эта проблема детально рассматривалась в трудах Н.Д. Аварского, Е.В. Анисимова, Е.В. Васильева, М.М. Ишмуратова, С.В. Котева, К.В. Кулагина, В.В. Лаврикова, С.У. Нуралиева, А.Н. Осипова, Н.А. Пролыгиной. Проблемы развития, совершенствования и функционирования агропроизводительного рынка раскрыты в работах таких ученых, как А.И. Алтухова, Н.А. Борхунова, А.П. Зинченко, Г.А. Полунина, А.Е. Романова, А.Ф. Серкова и целого ряда других ученых [6–9].

Актуальную работу по анализу данных о цифровой трансформации в сельском хозяйстве РФ проводит Центр прогнозирования и мониторинга в области точного сельского хозяйства, автоматизации и роботизации при Кубанском Государственном аграрном университете, созданном по заданию Министерства сельского хозяйства РФ. В работе этого Центра принимают участие 190 экспертов из 41 региона РФ. В Центре прогнозирования аккумулированы данные о применении цифровых технологий по 50 регионам РФ, из них в 40 регионах эти технологии применяются, но часто фрагментарно.

Основным компонентом цифровизации является точное сельское хозяйство, которое можно условно разделить на два крупных блока: точное земледелие (ТЗ) и точное животноводство (ТЖ).

ТЗ предполагает оцифровку полей (проведена в 67 % исследуемых регионов), дифференцированный посев (12 %), дифференцированное опрыскивание от сорняков (15 %), дифференцированное внесение удобрений (20 %), анализ возможности возникновения болезней (4 %); элемент параллельного вождения используют 59 % хозяйств в исследуемых регионах; мони-

торинг транспортных средств проводят 51 % хозяйств. Наиболее успешно элементы точного земледелия используют Краснодарский край, Воронежская область, Новосибирская область, Республика Башкортостан, Омская область, Волгоградская область.

Приведем информационную справку по темпам развития цифровизации за рубежом. Например, в западной Канаде было проведено анкетирование 260 фермеров, 84 % из них используют элементы точного земледелия (что значительно выше данных по российским регионам), 83 % просматривают спутниковые снимки полей. Однако барьеры для внедрения новых технологий аналогичны нашим: стоимость оборудования, стоимость интернета и покрытие сетью, нехватка кадров.

В точном животноводстве основными элементами являются мониторинг качества продукции животноводства, электронная база производственного процесса, идентификация отдельных особей, регулирование микроклимата. В Удмуртской Республике 49 % хозяйств используют данную технологию, в Свердловской области около 40 % хозяйств, в Нижегородской области – 29 %. Мониторинг отдельных животных наиболее развит в Свердловской области (40 хозяйств), Омской области (35 хозяйств); роботизация наиболее успешно развивается в Свердловской и Вологодской областях; регулирование микроклимата развивается в Тюменской и Омской областях (11 хозяйств) и Удмуртской республике (7 хозяйств). Как мы видим, Красноярский край ни по ТЗ, ни по ТЖ в лидеры не входит.

В целом цифровизация идет довольно быстрыми темпами. В 2019 году по точному земледелию было проанализировано 50 регионов, из них 40 применяли элементы новых технологий, а в 2020 проанализировано 64 региона, из них 55 применяли элементы новых технологий. По точному животноводству в 2019 году было проанализировано 46 регионов, из них 35 применяли элементы новых технологий, а в 2020 проанализировано 68 региона, из них 58 применяли элементы новых технологий.

#### МЕТОДОЛОГИЯ

##### *Формирование целей статьи.*

Целью данного исследования является анализ процесса развития цифровизации в крае и факторов, оказывающих сдерживающее влияние на ее развитие. Экспертный анализ определяет цифровизацию как первоочередное направление развития сельского хозяйства. Роль цифровизации еще больше возрастает в современных условиях, когда РФ находится в режиме экономических санкций и должна значительно увеличить объемы производства сельскохозяйственной продукции и обеспечить продовольственную безопасность страны.

Кроме того, в ближайшем будущем могут произойти серьезные проблемы с связи с нарушениями логистических цепочек, что может сказаться на производительности труда, стоимости и качестве продукции.

Процесс цифровизации весьма многогранен, в этой связи необходимо проанализировать все многообразие цифровых технологий и проанализировать в каких направлениях необходимо внедрять цифровые технологии в первую очередь [10; 11].

*Используемые в исследовании методы, методики и технологии.*

В работе над статьей были использованы методы и статистического, экономического и логического анализа, методы и экономического сравнения. В качестве информационной базы исследования послужили аналитические материалы отдельных предприятий АПК, научные работы научно-исследовательских учреждений и материалы научных конференций и семинаров.

В качестве методологической базы исследования использовались также труды зарубежных ученых по проблемам совершенствования системы товародвижения в АПК.

Внедрение цифровых технологий сейчас является первоочередной задачей, требующей скорейшего реше-

ния. Особая актуальность этой темы обусловлена необходимостью сделать рывок в росте производительности труда в производстве сельхозпродукции, что можно обеспечить только при помощи цифровых технологий. Легко заметить, что на планете происходит изменение климата (не в лучшую сторону). Кроме того, в связи с ожесточающимся санкционным режимом, страна должна позаботиться о своей продовольственной безопасности.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.*

Цифровые технологии в сельском хозяйстве Красноярского края внедряются ускоренными темпами и охватывают все большее количество сфер деятельности. Цифровой сектор постоянно расширяется. Как показывает проведенный анализ, большинство предприятий края начинает внедрение цифровых технологий с организации и управления ирригационными системами, следующим шагом обычно бывает применение цифровых решений в области использования сельхозтехники, затем идет внедрение более продуктивных пород скота и семян и только потом наблюдается применение цифровых технологий [12; 13].

Чтобы понять актуальность и смысл цифровизации, полезно обратиться к истории. В семнадцатом веке один видный австрийский политический деятель сформулировал принципы достижения национального богатства первых рук, которые удивительно актуальны в настоящее время и осуществлении которых будет способствовать внедрение цифровизации в сельском хозяйстве.

- внимательнейшим образом изучить земли страны и не оставить без обработки ни одного клочка земли;

- экспериментировать с каждым существующим в стране растением и проверить можно ли его адаптировать для выращивания и переработки в стране;

- все ресурсы, имеющиеся в стране, перерабатывать только внутри страны, т.к. готовые продукты стоят в несколько раз дороже сырья и продавать сырье – это всегда крайне невыгодно;

- для выращивания и переработки сырья всегда нужны люди, поэтому необходимо всегда уделять внимание людям и стараться, чтобы их в стране было как можно больше. Это главная забота хорошо организованного государства;

- людей необходимо поощрять заниматься доходными, высококвалифицированными профессиями, если для обучения людей необходимы наставники, их следует приглашать из других стран;

- жители страны должны прилагать все усилия, чтобы обходиться отечественными продуктами и использовать импортные только в случае крайней необходимости. Если импортные продукты необходимы (например, не растут в стране из-за неподходящего климата), то их необходимо приобретать только из первых рук (без посредников) и желательно в обмен на продукты, производимые в стране;

- если покупки зарубежных товаров неизбежны, то их надо приобретать в самой низкой степени готовности и доводить внутри страны, чтобы дать рабочие места своим людям;

- днем и ночью страна должна искать и находить возможности продавать лишние товары иностранцам в готовом, завершённом виде, а не в виде сырья;

- ни в коем случае нельзя разрешать импорт товаров, которые имеются дома независимо от того, кто их предлагает.

Развитые страны пользуются этими принципами до сих пор. При более детальном рассмотрении этих принципов легко заметить, что цифровые технологии могут оказать реальную помощь при для ускоренного и эффективного их воплощения. Цифровые технологии уже сейчас активно применяются для учета земель во многих хозяйствах, что дает великолепные результаты.

Также достаточно эффективно осуществляется мониторинг земли, который позволяет фиксировать даже малейшие изменения. Благодаря цифровым технологиям, можно в короткие сроки собрать данные по различным растениям: какими свойствами обладают, когда и как использовались, какие технологии применялись для выращивания, кому реализовывалась продукция, причем все эти данные можно собрать за достаточно длинный промежуток времени, что делает данные более надежными [14; 15].

На тематических платформах имеется возможность оперативно собирать данные по переработке различных культур, о применяемых оборудовании и технологиях, проанализировать эффективность такой переработки, при необходимости скорректировать производственные процессы и повысить их эффективность. Данные о населении, перспективных тенденциях численности, развитии образовательного уровня и наличия у людей нужных компетенций мы сможем найти на нужных платформах экономив время и труд. В вопросах стимулирования людей на работу по внедрению цифровизации еще много недоработок и комплексная система на настоящий момент еще не разработана.

Система цифровизации может весьма эффективно способствовать любому поиску, т.к. очень быстро перерабатывает огромные массивы данных. По заданным критериям мы сможем найти продукцию или сырье с необходимыми качественными характеристиками и необходимым уровнем переработки. Также эффективно система работает и в обратную сторону, т.е. при подборе отечественного товара для экспорта [16; 17].

На многих предприятиях специалисты находятся в растерянности, какие именно цифровые технологии целесообразно применять и в какой последовательности. Большинство предприятий начинает работу с внедрения интернета вещей и технологии дополненной и виртуальной реальности, также достаточно распространена технология компьютерного зрения, во многих хозяйствах применяются элементы робототехники, датчики и сенсоры, и совсем в начальной стадии находится технология машинного обучения.

На скорости внедрения цифровых технологий отрицательно сказываются выявленные проблемы. На наш взгляд, к таким проблемам можно отнести:

- доступность интернета в отдельных районах;
- недостаток денежных средств;
- кадровая проблема носителей информации (нехватка квалифицированных агрономов, зоотехников);
- высокие риски в растениеводстве, связанные с меняющимися климатическими условиями;
- низкая квалификация специалистов сферы ИТ;
- отсутствие технических средств для цифровых решений;
- разрозненность данных, нет единого центра компетенций по внедрению ИТ решений;
- отсутствие единой системы обучения внедрению ИТ-технологий;
- отсутствие нормативно-правовой базы и др.

Опрос, проведенный среди руководителей сельскохозяйственных предприятий края, показал, что самой острой проблемой при проведении цифровизации они считают нехватку кадров. Но здесь речь идет не о нехватке специалистов вообще, а о нехватке качественно новых, востребованных специалистов. Сейчас, например, в хозяйствах нужны не просто агрономы, а агрономы-технологи-программисты, т.к. часто мы сталкиваемся с ситуациями, когда образованный агроном плохо знаком с цифровыми технологиями или, наоборот, квалифицированный программист не имеет представления об агрономии.

#### ОБСУЖДЕНИЕ

*Сравнение полученных результатов с результатами в других исследованиях.*

Работа по развитию цифровизации ведется и в ГРНТИ: 060000, 820000; ВАК: 5.2.1.; 5.2.4.; 5.2.5.

Красноярском крае ускоренными темпами, хотя необходимо обратить внимание на возникающие проблемы. Проблемы в различных хозяйствах и холдингах носят идентичный характер. В этой ситуации существенную помощь может оказать проект «Цифровизация сельского хозяйства». Проект способствует распространению успешного опыта внедрения цифровых технологий в сельском хозяйстве. Он направлен на повышение уровня управленческих решений и эффективности работы в регионах, а также цифровой грамотности работников сельского хозяйства; на проведение исследования в области цифровой трансформации сельского хозяйства; дает рекомендации по внедрению цифровых технологий; распространяет различные обучающие материалы [18; 19].

Задачами данного проекта является привлечение ведущих специалистов и экспертов в области цифровой трансформации сельского хозяйства. Участники проекта проводят просветительские мероприятия в pilotных регионах, формируют открытую базу знаний о цифровизации сельского хозяйства, знакомят с лучшими российскими и международными практиками внедрения цифровых технологий.

Цифровой трансформации сельского хозяйства последнее время уделяется серьезное внимание органами государственной власти. Надежда Орлова, заведующая отделом экономики и инноваций в сельском хозяйстве института аграрных исследований Национального исследовательского университета Высшей школы экономики, отметила, что большинство сельскохозяйственных предприятий в нашей стране находится на средней модели, что означает, что отдельные элементы цифровизации, автоматизации и роботизации уже внедрены, но процесс еще не завершен. На перспективу ближайших пяти лет планируется существенно увеличить эти показатели (примерно в 4 раза), что позволит значительно снизить количество ошибок, повысить качество осуществления всего процесса и качества продукции, повысить производительность труда. В Красноярском крае ситуация складывается аналогичным образом, и цифровизация также осуществляется пока по средней модели и требует скорейшей доработки.

#### ВЫВОДЫ

##### *Выводы исследования.*

Одним из важных направлений в развитии АПК является комплексное развитие сельских территорий. В сельской местности необходимо создать более комфортные условия для жизни людей, приближенные к городским условиям, возродить инфраструктуру, обеспечить занятость населения и возможности творческого развития, чтобы люди не стремились покидать родные места. При государственной поддержке планируется строительство дорог, больниц, школ и других социальных объектов. Также разработаны программы по улучшению жилищных условий в сельской местности, что должно способствовать прогрессу АПК.

Профессор МГУ Наталья Зубаревич отметила в качестве возникших проблем проблемы с семенным материалом. В производстве сахарной свеклы, подсолнечника и ряда других культур использовались, в основном, импортные семена. В животноводстве также возникнет ряд проблем, которые потребуют быстрого и эффективного решения. Несмотря на то, что Россия полностью себя обеспечивает курятиной, инкубационное яйцо и ветеринарные препараты закупаются за рубежом. В свиноводстве также применяются импортные ветеринарные препараты. И хотя эти проблемы не являются глобальными, однако их решение требует затрат времени и денег.

Также необходимо обеспечить развитие подотраслей АПК, т.к. необходимо удовлетворять развивающиеся потребности населения. Кроме того, это будет способствовать повышению занятости населения и улучшению его финансового положения.

Стимулированию инвестиционной деятельности также необходимо уделять большее внимание, хотя в пери-

од кризиса это является сложно выполнимой задачей. Правительственные программы предусматривают расширение мер государственной поддержки отечественным предпринимателям и агробизнесу.

*Перспективы дальнейших изысканий в данном направлении.*

Таким образом из проведенного исследования можно сделать выводы о том, что АПК РФ развивается стабильно и имеет хорошие перспективы на дальнейшее развитие. Однако необходимо заметить, что примененная к нашей стране санкционная политика несколько затрудняет это развитие и вносит коррективы в разработанные планы. Еще одним направлением развития АПК является усиление мер санитарной и ветеринарной безопасности, поскольку в мире постоянно появляются и распространяются все более сложные вирусы. Многие предприятия АПК Красноярского края разрабатывают программы по борьбе и профилактике инфекционных заболеваний.

Также необходимо уделить внимание такому направлению, как научно-технологическое развитие АПК, что позволит повысить качество сельскохозяйственной продукции и сделать ее более конкурентоспособной. Это повысит спрос на нее и удовлетворенность потребителей. Для осуществления этой программы необходимо дальнейшее совершенствование системы государственной поддержки и льготного кредитования предприятий АПК.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Рожкова, А. В. Цифровые технологии в российском образовании / А. В. Рожкова // *Наука и образование: опыт, проблемы, перспективы развития: Материалы международной научно-практической конференции, Красноярск, 21–23 апреля 2020 года / Ответственные за выпуск Е.И. Сорокатая, В.Л. Бопп.* – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2020. – С. 44-47.
2. Fedorova M.A. Current trends in milk and dairy products production and consumption in Russia and foreign countries under lockdown conditions // *Socio-economic and humanitarian journal.* - 2022. - №2. - S. 3–19.
3. Беляков, Г. П. Интеграция предприятий региона в инновационный кластер / Г. П. Беляков, Э. В. Степанова // *Проблемы современной экономики.* – 2011. – № 4(40). – С. 28-32.
4. Незамова, О. А. Цифровые технологии как способ расширения маркетинговых возможностей в бизнесе / О. А. Незамова // *Развитие научного наследия великого учёного на современном этапе: Сборник международной научно-практической конференции, посвященной 95-летию члена-корреспондента РАНХ, Заслуженного деятеля науки РФ, профессора М.М. Джамбулатова, Махачкала, 17 марта 2021 года.* – Махачкала: Дагестанский государственный аграрный университет им. М.М. Джамбулатова, 2021. – С. 425-430.
5. Степанова, Э. В. Цифровизация сельского хозяйства в регионах страны / Э. В. Степанова // *Высокотехнологичное право: генезис и перспективы: Материалы II Международной межвузовской научно-практической конференции, Москва, Красноярск, 26 февраля 2021 года.* – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2021. – С. 323-330.
6. Аварский Н.Д. Методические подходы к развитию кластера АПК Орловской области / Н. Д. Аварский, Л. И. Проняева, О. А. Федотенкова // *АПК: экономика, управление.* - 2016. - № 12. - С. 36-44
7. Васильева, Е. В. Маркетинг и управление продуктом на цифровых рынках: генерация и проверка идей через CustDev, дизайн-мышление и расчеты юнит-экономики: Учебник / Е. В. Васильева, М. Р. Зобнина. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2020. – 724 с.
8. Осипова, Л.В. Основы коммерческой деятельности: [Учеб. для вузов по специальностям «Маркетинг» и «Коммерция»] / Л. В. Осипова, И. М. Синяева; [Всерос. заоч. финансово-экон. ин-т]. - М.: Банки и биржи, 1997. - 323 с.
9. Борхунов, Н.А. Как повысить платежеспособный спрос на внутреннем продовольственном рынке России: размышления и расчеты / Н. А. Борхунов, О. А. Родионова // *АПК: экономика, управление.* - 2013. - № 9. - С. 15-23
10. Fedorova M A and Gorodov A A 2020 Formation of the dairy industry production potential: Innovations and problems of their implementation IOP Conference Series: Earth and Environmental Science 548(2) 022013
11. Акимова, Е.Е. Лучший учебник по продажам / Е.Е. Акимова. - М.: СПб: Речь, 2019. - 253 с.
12. Gorodov, A A, Fedorova M A, GavriloVA O Yu 2019 The state of dairy cattle breeding and clustering of municipal entities of the Krasnoyarsk Region by the level of industry development IOP Conference Series: Earth and Environmental Science 315(2) 022041.
13. Незамова, О. А. Профессиональное развитие и самоопределение работников АПК в условиях цифровизации / О. А. Незамова // *Профессиональное самоопределение молодежи инновационного региона: проблемы и перспективы: Сборник статей по материалам Всероссийской (национальной) научно-практической конференции,*

*Красноярск, 15–29 ноября 2021 года.* – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2022. – С. 213-215.

14. GavriloVA O Yu and Fedorova M A 2020 Innovative and investment activity as the basis for the formation of production potential and sustainable development of dairy cattle breeding IOP Conference Series: Earth and Environmental Science 548(2) 022025.

15. Мерсер, Д. Создание надежных и полнофункциональных веб-сайтов, блогов, форумов, порталов и сайтов-сообществ / Мерсер, Дэвид. - М.: Вильямс, 2015. - 272 с.

16. Незамова, О. А. Цифровой маркетинг в управлении маркетинговыми каналами / О. А. Незамова // *Социально-экономические системы в условиях глобальных трансформаций: проблемы и перспективы развития: сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, Нальчик, 27–28 мая 2021 года.* – Нальчик: ФГБОУ ВО Кабардино-Балкарский ГАУ, 2021. – С. 185-189.

17. Storage and analysis of natural resources information in various territories / A. S. Mikhalev, V. S. Tynchenko, V. V. Kukartsev [et al.] // *Journal of Physics: Conference Series: 2020 International Conference on Information Technology in Business and Industry, ITBI 2020, Novosibirsk, 06–08 апреля 2020 года.* – BRISTOL, ENGLAND: IOP Publishing Ltd, 2020. – P. 012181. – DOI 10.1088/1742-6596/1661/1/012181.

18. Fedorova M A 2021 Formation of the production potential of small and medium-sized enterprises in the agro-industrial complex of the Krasnoyarsk Region, taking into account state support IOP Conference Series: Earth and Environmental Science 839(2) 022047.

19. Digital technologies as a tool for improving the efficiency of the agricultural sector / A. A. Stupina, A. V. Rozhkova, J. A. Olentsova, S. E. Rozhkov // *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Krasnoyarsk, 16–19 июня 2021 года / Krasnoyarsk Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering.* – Krasnoyarsk: IOP Publishing Ltd, 2021. – P. 22092. – DOI 10.1088/1755-1315/839/2/022092.

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов*

*The authors declare no conflicts of interests*

Received date: 18.08.2022

Revised date: 23.09.2022

Accepted date: 10.11.2022

УДК 330:657.63

DOI: 10.57145/27128482\_2022\_11\_02\_17



©2022 Контент доступен по лицензии CC BY-NC 4.0  
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license  
(https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В АВТОНОМНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

© Автор(ы) 2022

**ТУРИЩЕВА Татьяна Борисовна**, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой бухгалтерского учета и налогообложения РЭА им. Г.В. Плеханова, доцент департамента аудита и корпоративной отчетности *Финансовый университет при Правительстве РФ* 125993, Россия, Москва, [ttb2812@mail.ru](mailto:ttb2812@mail.ru)

SPIN: 9447-3163

AuthorID: 455620

ORCID: 0000-0003-0502-5912

**Аннотация.** Система внутреннего контроля нашла свое широкое применение в государственном секторе в целом и в автономных учреждениях в частности. Ее назначение – обеспечивать эффективное управление бюджетными средствами, формировать более гибкую, адаптивную и подотчетную перед обществом систему государственного управления, которая должна работать в интересах общества, поддерживать устойчивое развитие страны и оказывать качественные услуги населению. Неотъемлемым элементом действенной системы внутреннего контроля является всесторонняя и объективная оценка его эффективности. С учетом обозначенного, статья посвящена рассмотрению особенностей проведения оценки эффективности системы внутреннего контроля в автономных учреждениях. В процессе исследования было установлено, что эффективность системы внутреннего контроля целесообразно оценивать комплексно, используя систему количественных и качественных показателей. Для этого в статье представлен разработанный автором алгоритм, состоящий из 6 этапов, который включает в себя различные показатели, выделенные в разрезе трех плоскостей, характеризующих качество внутреннего контроля (организационная, кадровая и результативная) и основных этапов его проведения. Оценка эффективности внутреннего контроля должна осуществляться в динамике, это позволит сформировать аналитическую базу и планировать перспективы развития системы управления автономного учреждения.

**Ключевые слова:** автономное учреждение, внутренний контроль, оценка, эффективность, анализ, показатели, регламент, расходы, алгоритм, экспертный метод.

## EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM IN AUTONOMOUS INSTITUTIONS

© The Author(s) 2022

**TURISCHEVA Tatyana Borisovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Accounting and Taxation of the Russian Academy of Economics G.V. Plekhanova, Associate Professor of the Department of Audit and Corporate Reporting *Financial University under the Government of the Russian Federation* 125993, Russia, Moscow, [ttb2812@mail.ru](mailto:ttb2812@mail.ru)

**Abstract.** The system of internal control has found its wide application in the public sector in general and in autonomous institutions in particular. Its purpose is to ensure effective management of budget funds, to form a more flexible, adaptive and accountable to the public system of public administration, which should work in the public interest, support the sustainable development of the country and provide quality services to the population. Integral element of effective system of internal control is a comprehensive and objective assessment of its effectiveness. In view of the abovementioned, the article is devoted to the peculiarities of internal control system efficiency evaluation in autonomous institutions. During the research it was found that the effectiveness of the internal control system should be evaluated comprehensively, using a system of quantitative and qualitative indicators. For this purpose the article presents the algorithm developed by the author which consists of 6 stages and includes various indicators highlighted in the context of three planes characterizing the quality of internal control (organizational, personnel and productive) and its main stages. Assessment of the effectiveness of internal control should be carried out in the dynamics, it will allow to form an analytical base and plan the prospects of development of the management system of the autonomous institution.

**Keywords:** autonomous institution, internal control, assessment, efficiency, analysis, indicators, regulations, costs, algorithm, expert method.

### ВВЕДЕНИЕ

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.*

Внутренний контроль является неотъемлемой частью управления национальным хозяйством, его отдельными звеньями, секторами и организациями, в том числе автономными учреждениями [1]. Его роль и значение в условиях рыночных отношений определяется не только наличием недостатков в финансовой практике, неэффективностью расходования бюджетных средств или хищением имущества, но и закономерностью усложнения хозяйственных и экономических связей.

Концепция внутреннего контроля помогает организовать действенные механизмы управления автономным учреждением для обеспечения соблюдения законности и эффективности использования выделяемых государственных ассигнований, достижения результатов в соответствии с установленными целями, задачами, планами и требованиями к работе учреждения [2]. В тоже время проведение внутреннего контроля, независимо от

его направленности, предполагает привлечение разного рода ресурсов, что приводит к необходимости оценки качества процесса его осуществления, которая позволяет обеспечить:

- 1) доверие к контрольным процедурам, в результате чего можно повысить их рейтинг в структуре контрольно-аналитических мероприятий;
- 2) минимизацию временных затрат и трудозатрат при осуществлении надзора;
- 3) установление недостоверности или необъективности выводов по результатам контроля деятельности автономного учреждения;
- 4) достижение и поддержание необходимого уровня объективности и достоверности контрольно-аналитических процедур.

Современные способы оценки эффективности системы внутреннего контроля основаны на применении общих аудиторских принципов, предусмотренных международными стандартами [3]. Однако методики оценки системы внутреннего контроля автономных учреждений

рассмотрены недостаточно широко и нуждаются в дополнительном изучении.

Таким образом, необходимость разработки таких критериев и подходов к оценке эффективности внутреннего контроля автономного учреждения, которые отражали бы не только качество выполнения функций, возложенных на систему контроля, но и позволяли комплексно оценить эффективность деятельности проверяемого объекта, выявляли неиспользованные резервы, предопределяет выбор темы данной статьи.

*Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы и на которых обосновывается автор; выделение неразрешенных раньше частей общей проблемы.*

Теоретические и практические аспекты финансового государственного контроля отражены в работах И.А. Варпаевой, Т.В. Савицкой [4], Нгуу Pham Quang [5], А. Hazaea Saddam [6], Li Hezun [7].

Вопросы внутреннего контроля в условиях реформирования системы государственного финансового контроля рассматриваются как на теоретическом, так и на прикладном уровнях в работах таких отечественных и зарубежных ученых-экономистов как: И.А. Васильева, А.А. Моргун, К.Е. Громова, А.Р. Шарипова, В.А. Рыжук [9], В.А. Евсеенко [10], Z. Elbashir Mohamed [11], Ayagre Philip [12], Т.Ю. Серебрякова [13].

Над разработкой показателей, с помощью которых оценивается эффективность службы внутреннего контроля, трудятся М.В. Боровицкая [14], А. Мd. Mahmudul [15], А.В. Глущенко, Я.В. Иванов [16].

Однако, несмотря на существующее научное наследие по рассматриваемой проблематике, определенный круг теоретических и методических вопросов внутреннего контроля и оценки его эффективности в автономных учреждениях остается открытым.

В частности, отдельного внимания заслуживает разработка четкого алгоритма и критериев оценки эффективности процессов и процедур внутреннего контроля. Также в уточнении нуждаются источники и методы сбора данных для проведения количественной и качественной оценки.

## МЕТОДОЛОГИЯ

### Формирование целей статьи

Цель статьи заключается в рассмотрении особенностей проведения оценки эффективности системы внутреннего контроля в автономных учреждениях.

*Используемые в исследовании методы, методики и технологии.*

Методическую базу проводимого исследования составляет система общенаучных и специальных методов познания: метод логического обобщения, системный подход, анализ и сравнение, группировка, графоаналитический и сравнительный методы.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.*

Как известно, эффективность любого процесса измеряется соотношением затрат ресурсов и результатом (эффектом) его реализации [17]. Систему внутреннего контроля автономного учреждения можно считать эффективной тогда, когда она обеспечивает выполнение поставленных задач при возможных минимальных затратах. Эффективная система внутреннего контроля автономного учреждения предоставляет его руководству обоснованную гарантию того, что оно обладает информацией о том, в какой мере достигнуты стратегические и операционные цели, а также того, что отчетность учреждения достоверна, а соответствующие положения законодательных и нормативных актов соблюдаются.

На практике, как утверждает Leif Christensen, достаточно сложно оценить эффективность внутреннего контроля, поскольку:

- результат не всегда измеряется количественно;
- эффективность зависит не только от субъектов, не-

посредственно осуществляющих контрольные процедуры, но и в значительной степени от последующих действий исполнителей, которые должны реализовывать на практике сформулированные рекомендации;

- значительную роль играет субъективизм оценок в подходе к полученным результатам [18].

Следует отметить, что набор критериев оценки эффективности, их взаимосвязь, соотношение количественных и качественных, относительных и динамических значений могут быть разными в зависимости от целей и специфики исследуемой сферы использования автономными учреждениями государственных средств.

Принимая во внимание существующие на сегодняшний день научные и экспертные наработки, а также особенности функционирования автономных учреждений, автором разработан алгоритм проведения оценки эффективности внутреннего контроля с использованием метода экспертных оценок, который состоит из следующих этапов.

Этап 1. Определение показателей оценки эффективности внутреннего контроля, характеризующих его с трех сторон – организационная, кадровая и результативная. С организационной стороны целесообразным является использованием следующих показателей:

- а) соблюдение требований нормативно правовых актов в части организации внутреннего контроля;
- б) полнота и достоверность документирования материалов внутреннего контроля.

К показателям, определяющим качество внутреннего контроля в части его кадровой составляющей, относятся:

- а) распределение ответственности и полномочий относительно проведения внутреннего контроля;
- б) уровень компетентности персонала автономного учреждения, который привлекается для проведения внутреннего контроля;

Что касается результативных показателей оценки, то из их числа можно выделить следующие:

- а) степень реализации результатов (внедрение рекомендаций) внутреннего контроля;
- б) наличие невыявленных нарушений действующего законодательства.

Этап 2. Определение уровня показателей эффективности системы внутреннего контроля. Для этого предлагаем использовать балльную оценку. Ориентированный перечень показателей в разрезе трех обозначенных выше сторон и этапов внутреннего контроля, а также соответствующие им оценки представлены в таблице 1.

После определения средних баллов в разрезе выделенных этапов внутреннего контроля, необходимо провести нормирование полученных значений. Поскольку предложенные показатели по своим характеристикам являются униполярными, то есть выражающими степень наличия определенного качества, то функция преобразования выглядит следующим образом:

$$X'_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{jmin}}{x_{jmax} - x_{jmin}}$$

где  $x_{ij}$  – значение  $j$ -го показателя для  $i$ -го объекта;  
 $x_{jmax}, x_{jmin}$  – максимальное и минимальное значение  $j$ -го показателя для  $i$ -го объекта.

Этап 3. Определение значимости каждого показателя оценки качества внутреннего контроля автономного учреждения. Удельный вес показателя рассчитывается по следующей формуле:

$$\alpha_i = \sum_{ij}^m (b_{ij}/b_{cj})/m$$

где  $\alpha_i$  – значимость  $i$ -го показателя;  
 $i$  – номер показателя;  
 $j$  – номер эксперта;  
 $m$  – количество экспертов в группе;  
 $b_{ij}$  – балл, присвоенный  $i$ -ому показателю  $j$ -м экспер-

ТОМ:

$b_{cj}$  – сумма баллов, присвоенных  $j$ -м экспертом всем показателям.

Таблица 1 – Количественные и качественные показатели оценки эффективности внутреннего контроля (ВК) в автономном учреждении\*

Показатели критерии		Оценка
<b>1. Планирование и организация ВК</b>		
Количественные	1.1. Коэффициент целесообразности проведения ВК комиссией, состоящей из сотрудников учреждения (соотношение планируемых расходов и стоимости аналогичных услуг в случае привлечения сторонних консультантов)	< 1 – 3 балла = 1 – 2 балла > 1 – 1 балл
	1.2. Коэффициент выполнения плана и программы ВК (соотношение количества выполненных задач к общему количеству запланированных)	> 1 – 3 балла = 1 – 2 балла < 1 – 1 балл
Качественные	1.3. Наличие надлежащего методического обеспечения	да – 3 балла нет – 1 балл
	1.4. Наличие и соблюдение стандартов ВК и кодекса этики	
	1.5. Наличие распределения полномочий	
	1.6. Высокий уровень квалификации и компетентности субъектов ВК	
	1.7. Наличие сертификатов у внутренних аудиторов	
<b>2. Реализация ВК</b>		
Количественные	2.1. Полнота охвата объекта контроля (% выборки документации)	75-100% – 3 балла 50-75% – 2 балла до 50% – 1 балл
	2.2. Коэффициент занятости внутренних аудиторов (соотношение количества занятых аудиторов, к необходимому количеству согласно плану и объему работ)	= 1 – 3 балла < 1 – 1 балл > 1 – 1 балл
	2.3. Коэффициент использования рабочего времени (отношение фактически использованного времени внутренними аудиторами к максимально возможному)	< 1 – 3 балла = 1 – 2 балла > 1 – 1 балл
Качественные	2.4. Адекватность методического инструментария реальным потребностям и стандартам	да – 3 балла нет – 1 балл
	2.5. Адаптивность и гибкость ВК	
	2.6. Использование системного и последовательного подходов при осуществлении ВК	
	2.7. Своевременность ВК	
	2.8. Соответствие сроков ВК фактическим потребностям	
	2.9. Правильность ведения ВК	
	2.10. Достаточность рабочей документации	
<b>3. Оценка и обобщение результатов ВК</b>		
Количественные	3.1. Коэффициент соотношения стоимости выявленных резервов к затратам на ВК	> 1 – 3 балла = 1 – 2 балла < 1 – 1 балл
	3.2. Коэффициент своевременности завершения ВК (отношение количества завершённых в предусмотренные сроки задач/этапов к количеству запланированных)	0,75-1 – 3 балла 0,5-0,75 – 2 балла до 0,5 – 1 балл
Качественные	3.3. Высокий уровень ответственности по результатам ВК	да – 3 балла нет – 1 балл
	3.4. Достоверность и объективность результатов ВК	
	3.5. Полнота и правильность составления итоговых документов	
<b>4. Мониторинг результатов внедрения рекомендаций</b>		
Количественные	4.1. Коэффициент внедрения предложений, сформированных по результатам ВК (отношение количества внедренных рекомендаций к общему количеству предоставленных рекомендаций)	0,75-1 – 3 балла 0,5-0,75 – 2 балла до 0,5 – 1 балл
	4.2. Коэффициент устранения выявленных недостатков по результатам ВК (отношение количества устраненных недостатков к общему количеству выявленных)	
Качественные	4.3. Высокий уровень роли внутренних аудиторов в мероприятиях по совершенствованию управления хозяйственной деятельностью	да – 3 балла нет – 1 балл

\* составлено автором

Этап 4. Расчет первоначальной оценки эффективности внутреннего контроля с учетом значимости каждого показателя такой оценки. Первоначальная оценка равна произведению значения уровня показателя на его вес.

Этап 5. Расчет интегрального показателя оценки эффективности внутреннего контроля. Интегральный показатель оценки эффективности внутреннего контроля автономного учреждения рассчитывается по формуле:

$$I_K = \sum_{i=1}^n a_i^K K_i$$

где  $I_K$  – интегральный показатель оценки качества внутреннего контроля;

$K_i$  – уровень показателей оценки качества внутреннего контроля;

$a_i^K$  – значимость каждого показателя оценки качества внутреннего контроля.

Этап 6. Интерпретация полученных результатов оценки эффективности внутреннего контроля.

#### ОБСУЖДЕНИЕ

Сравнение полученных результатов с результатами в других исследованиях.

В работах как отечественных Д.А. Ендовицкий, С.В. Головин, Н.Э. Спиридонова [19], так и зарубежных авторов Porras-Gómez, Antonio-Martín [20] для оценки эф-

фективности внутреннего контроля учреждений, которые содержатся за счет бюджетных средств, в большинстве своем предлагается использовать систему тестов, опросов. Данный подход позволяет получить качественную оценку, однако ее недостатком является высокий уровень субъективизма.

В свою очередь предложенный автором алгоритм, опирается на систему количественных и качественных показателей, что позволяет сделать более комплексный и обоснованный вывод об эффективности и надежности системы внутреннего контроля автономного учреждения и на этой основе разработать рекомендации по оптимизации механизма управления учреждением.

#### ВЫВОДЫ

##### Выводы исследования

Эффективная деятельность автономных учреждений возможна при условии использования отлаженного механизма управления, одним из важных элементов которого является внутренний контроль. Действенная система внутреннего контроля призвана организовать общую структуру контроля и поддерживать ее в состоянии быстрого реагирования на негативные явления. Кроме того, хорошо организованный внутренний контроль является инструментом обеспечения безопасности работы автономного учреждения, он позволяет отслеживать рациональное использование ресурсов, благодаря ему предотвращаются, выявляются отклонения, злоупотребления, осуществляется мониторинг принятия своевременных управленческих решений.

Эффективность системы внутреннего контроля автономного учреждения целесообразно оценивать комплексно, используя систему количественных и качественных характеристик. Для этого в статье разработан алгоритм, состоящий из 6 этапов, который включает в себя различные показатели, выделенные в разрезе трех плоскостей, характеризующих качество внутреннего контроля и основных этапов его осуществления.

Использование на практике предложенного алгоритма будет способствовать созданию в автономных учреждениях эффективно действующей системы внутреннего контроля.

Перспективы дальнейших изысканий в данном направлении

Дальнейшие исследования следует сосредоточить на более подробном освещении особенностей использования методов интеллектуального анализа данных в процессе оценки отдельных качественных показателей эффективности системы внутреннего контроля автономного учреждения.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Симакова Д.Е. Мониторинг эффективности системы риск-ориентированного внутреннего контроля в рамках экономической безопасности // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2022. № 5 (69). С. 195-200.
2. Ялбулганов А.А. Организационно-правовые основы осуществления мониторинга качества финансового менеджмента и бюджетного мониторинга // Законы России: опыт, анализ, практика. 2020. № 8. С. 80-87.
3. Намтулина А.З., Соклакова И.В., Кузьмина Е.Ю., Буряк Е.А. Оценка функциональных элементов управления государственными финансами // Вестник университета. 2020. № 10. С. 138-144.
4. Варпаева И.А., Савицкая Т.В. Оценка эффективности системы внутреннего контроля учреждений бюджетной сферы // Управленческий учет. 2021. № 12-4. С. 1014-1023.
5. Huy, Pham Quang Exploration the influence to information quality of financial statements from internal control structure – an approach to education field in public sector // International journal of intellectual property management. 2022. Volume 12: Number 3; pp 318-340.
6. Hazaea, Saddam A. Internal audit system and financial corruption in public institutions: case study of Yemeni public telecommunication corporation // International journal of business excellence. 2022. Volume 27: Number 3; pp 360-386.
7. Li, Hezun Strategic planning, strategy map and management control: a case study // Nankai business review international. 2021. Volume 12: Number 3; pp 386-408.
8. Bracci, Enrico Resilience capacities and management control systems in public sector organisations // Journal of accounting & organizational change. 2021. Volume 17: Number 3; pp 332-351.
9. Васильева И.А., Моргунов А.А., Громова К.Е., Шарипова А.П., Рыжук В.А. Внутренний контроль финансово-хозяйственной дея-

тельности бюджетных учреждений // Финансовая экономика. 2020. № 5. С. 348-350.

10. Евсеенко В.А. Организация внутреннего контроля расходов бюджетных учреждений: зарубежный опыт и направления его адаптации // Сборник научных работ серии «Финансы, учет, аудит». 2021. № 4 (24). С. 57-73.

11. Elbashir, Mohamed Z. Leveraging business intelligence systems to enhance management control and business process performance in the public sector // *Meditari accountancy research*. 2021. Volume 30: Number 4; pp 914-940.

12. Ayagre, Philip Public sector mergers and internal control systems of public sector organisations: evidence from Ghana // *African journal of accounting, auditing and finance*. 2018. Volume 6: Number 2; pp 109-129.

13. Серебрякова Т.Ю. Теория и методология сквозного внутреннего контроля: монография. М.: ИНФРА-М, 2018. 328 с.

14. Боровицкая М.В. К вопросу организации внутреннего контроля в государственных (муниципальных) учреждениях // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2021. Т. 10. № 1 (34). С. 390-394.

15. Alam, Md. Mahmudul Role of integrity system, internal control system and leadership practices on the accountability practices in the public sectors of Malaysia // *Social responsibility journal*. 2019. Volume 15: Number 7; pp 955-976.

16. Глуценко А.В., Иванов Я.В. Система контроллинга организации как основа принятия управленческих решений // *Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях*. 2020. № 23 (503). С. 33-39.

17. Lartey, Peter Yao Determinants of Internal Control Compliance in Public Organizations; Using Preventive, Detective, Corrective and Directive Controls // *International journal of public administration*. 2020. Volume 43: Issue 8; pp 711-723.

18. Christensen, Leif Internal audit: A case study of impact and quality of an internal control audit // *International journal of auditing*. 2022. Volume 26: Number 3; pp 339-353.

19. Ендовицкий Д.А., Головин С.В., Спиридонова Н.Э. Взаимосвязь систем внешнего и внутреннего контроля деятельности бюджетного учреждения // *Международный бухгалтерский учет*. 2020. Т. 23. № 11 (473). С. 1240-1252.

20. Porras-Gómez, Antonio-Martín The control pyramid: A model of integrated public financial control // *Financial accountability & management*. 2020. Volume 36: Number 1; pp 73-89.

Received date: 10.09.2022

Revised date: 25.10.2022

Accepted date: 10.11.2022

УДК: 332.1:338.439

DOI: 10.57145/27128482\_2022\_11\_02\_18



©2022 Контент доступен по лицензии CC BY-NC 4.0  
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ В УСЛОВИЯХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ

© Автор(ы) 2022

**ШАШЛО Нина Владимировна**, кандидат экономических наук,  
заведующий отделом аспирантуры и докторантуры  
*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса*  
690014, Россия, Владивосток, [ninellsss@gmail.com](mailto:ninellsss@gmail.com)

SPIN: 8045-6232

AuthorID: 821651

ResearcherID: C-7360-2016

ORCID: 0000-0002-6714-4952

ScopusID: 57191963488

**ЕРШОВА Татьяна Валерьевна**, кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики и управления  
*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса*  
690014, Россия, Владивосток, [tatyana.ershova@vvsu.ru](mailto:tatyana.ershova@vvsu.ru)

SPIN: 9679-8542

AuthorID: 825891

ResearcherID: L-5955-2015

ORCID: 0000-0002-7797-292X

**Аннотация.** В статье обоснованы теоретико-методологические основы и разработаны практические рекомендации по решению научной и практической задачи государственного управления продовольственной безопасностью в условиях устойчивого развития региональной экономической системы. Доказано, что государственное управление продовольственной безопасностью России требует реализации пространственной стратегии и учета требований современной парадигмы регионального социально-экономического развития, которая определяет, что: регион является частью территории страны с собственной спецификой развития производительных сил и специализацией агропроизводства, особенностями социально-экономических процессов, инфраструктурой; экономическое развитие региона предопределяет состояние агропродовольственных рынков, развитие которых является предпосылкой сбалансированности экономики; продовольственная система региона и региональный воспроизводственный процесс отличаются высокой степенью открытости; регион, при условии уникального природно-ресурсного обеспечения и эффективного управления, может выступать как самостоятельный субъект. Усовершенствован понятийно-терминологический аппарат исследования в части определения сущности категории «продовольственная безопасность региона». Доказано, что агропродовольственная сфера является базисом региональной продовольственной системы, источником поставок продовольствия на региональный рынок, обуславливает производство доступных экологически-безопасных продуктов питания и формирует региональный фонд потребления, а определяющим принципом качественного улучшения продовольственного обеспечения населения является устойчивое и сбалансированное развитие продовольственной системы с ориентацией на разумную «smart»-специализацию АПК и обеспечение уровня обоснованных норм питания при эффективном использовании природно-ресурсного потенциала территории. Выделены ключевые параметры продовольственной безопасности и основные критерии, обуславливающие основу региональной продовольственной безопасности. Разработана концептуальная модель государственного управления продовольственной безопасностью региона и сформулированы приоритеты управления.

**Ключевые слова:** государственное управление, управленческие решения, продовольственная безопасность, региональная продовольственная система, регион, региональная экономическая система, агропромышленный комплекс, аграрные и агропромышленные предприятия.

## CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF THE STATE MANAGEMENT OF FOOD SECURITY IN CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE REGIONAL ECONOMIC SYSTEM

© The Author(s) 2022

**SHASHLO Nina Vladimirovna**, candidate of economic sciences, chief of department  
of postgraduate and doctoral studies  
*Vladivostok State University of Economics and Service*  
690014, Russia, Vladivostok, [ninellsss@gmail.com](mailto:ninellsss@gmail.com)

**ERSHOVA Tatyana Valerievna**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor  
of the Department of Economics and Management  
*Vladivostok State University of Economics and Service*  
690014, Russia, Vladivostok, [tatyana.ershova@vvsu.ru](mailto:tatyana.ershova@vvsu.ru)

**Abstract.** The article substantiates the theoretical and methodological foundations and develops practical recommendations for solving the scientific and practical problem of state management of food security in the context of sustainable development of the regional economic system. It is proved that the state management of food security in Russia requires the implementation of a spatial strategy and taking into account the requirements of the modern paradigm of regional socio-economic development, which determines that: the region is part of the country's territory with its own specific development of productive forces and specialization of agricultural production, features of socio-economic processes, infrastructure; the economic development of the region predetermines the state of the agro-food markets, the development of which is a prerequisite for a balanced economy; the food system of the region and the regional reproduction process are characterized by a high degree of openness; the region, subject to the unique natural resource provision and effective management, can act as an independent entity. The conceptual and terminological apparatus of the study has been improved in terms of determining the essence of the category "food security of the region". It is proved that the agro-food sector is the basis of the regional food system, the source of food supplies to the regional market, determines the production of affordable environmentally friendly food products and forms a regional consumption fund, and the defining principle of the qualitative improvement of the food supply of the population is the sustainable and balanced development of the food system with a focus on reasonable "smart"

specialization of the agro-industrial complex and ensuring the level of reasonable nutritional standards with the effective use of the natural resource potential of the territory. The key parameters of food security and the main criteria that determine the basis of regional food security are identified. A conceptual model of state management of food security in the region has been developed and management priorities have been formed.

**Keywords:** public administration, management decisions, food security, regional food system, region, regional economic system, agro-industrial complex, agricultural and agro-industrial enterprises.

## ВВЕДЕНИЕ

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.*

Основой парадигмы продовольственного обеспечения регионов является восприятие сельского хозяйства и пищевой промышленности, АПК в целом, как сферы с высоким потенциалом конкурентоспособности, ориентированной на международные стандарты качества продукции и драйвера экономики региона. В основе задачи продовольственного обеспечения общества лежит задача обеспечения продовольственной безопасности региона. Для регионов России современная конкурентно-безопасная парадигма развития связана с курсом повышения конкурентоспособности сельского хозяйства и пищевой промышленности и потребностью в поиске новых механизмов продовольственного обеспечения регионов, потребностью в формировании стратегических направлений эффективного управления отраслью в условиях мирового продовольственного кризиса. Максимальное использование конкурентных преимуществ территориально-отраслевого распределения производительных сил и производственных отношений в сфере АПК, внедрение эффективной модели устойчивого развития агропродовольственной сферы требуют системного подхода к разработке региональной экономической политики в контексте обеспечения продовольственной безопасности, регионального подхода к разработке механизма обеспечения продовольственной безопасности на уровне региона со сложными условиями хозяйствования, которому присуща комплексность, перманентность и актуальность. При условии, что наличие и доступность продовольствия выступает определяющим условием жизнедеятельности каждого человека, рассмотрение продовольственной безопасности в контексте императивов общественного воспроизводства и формирование продовольственных рынков на уровне региона приобретает особое значение, особенно учитывая усиление экономической самостоятельности регионов.

*Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы; выделение неразрешенных ранее частей общей проблемы.*

Значительный вклад в развитие теории, методологии и практики устойчивого развития АПК и его структур, аграрной политики, обеспечения продовольственной безопасности страны, развития аграрных рынков внесли такие известные ученые-аграрники, как: А.И. Алтухов, А.Г. Папцов, А.А. Шутьков, Л.Б. Винничек, Е.А. Воронин [1–5], В.М. Баутин, Е.А. Липченко [6–8], С.Н. Волков, В.В. Вершинин, А.В. Турьянский, А.Ф. Дорофеев, С.А. Линков [9], Э.Н. Крылатых, О.Д. Проценко, М.Н. Дудин, А.А. Тихонов, Е.Ю. Фролова [11–13], И.Г. Ушачев, А.Ф. Серков, В.С. Чекалин, М.В. Харина В.В. Маслова [14–19] и др. Однако, несмотря на значительное количество исследований, вопросы региональной продовольственной безопасности остаются всегда актуальными и требуют постоянного изучения, особенно в части формирования и развития механизмов продовольственного обеспечения регионов и предотвращения проявления признаков продовольственной зависимости. Важность разработки концепций, механизмов управления и обеспечения продовольственной безопасности в условиях мирового продовольственного кризиса, а также недостаточный уровень изучения отдельных теоретических и прикладных аспектов этой научной и прикладной проблемы обуславливают актуальность и своевременность темы исследования.

## МЕТОДОЛОГИЯ

### *Формирование целей статьи.*

Цель статьи состоит в разработке и обосновании теоретико-методологических основ и практических рекомендаций по формированию концепции государственного управления продовольственной безопасностью в условиях устойчивого развития региональной экономической системы.

*Используемые в исследовании методы, методики и технологии.*

Методологической основой исследования являются законы диалектического познания, фундаментальные положения экономической теории, позволяющие системно исследовать условия и особенности формирования и функционирования региональных механизмов обеспечения продовольственной безопасности. Обоснование теоретико-методологических положений и прикладных основ государственного управления продовольственной безопасностью в условиях устойчивого развития региональной экономической системы осуществлялось на принципах системного подхода с использованием общенаучных и специальных методов исследований экономических процессов: метод сравнительного анализа; статистические методы; графические методы; синергетический метод.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.*

Продовольственную безопасность в современных условиях можно рассматривать как одну из важнейших составляющих национальной безопасности, элементом экономической политики государства, в частности, аграрной политики, поскольку она напрямую связана с обеспечением здоровья и воспроизводством населения. Актуализация государственного управления в современных условиях обусловлена проявлением принципа саморегулирования территорий и поиском новых эффективных форм управления и регулирования хозяйственных процессов в АПК регионов. Без использования результатов научно-технического прогресса в АПК, сельском хозяйстве и пищевой промышленности невозможно удовлетворить основные потребности человека – спрос на еду. Поэтому степень обеспечения продовольственной безопасности населения в условиях формировании постиндустриального общества напрямую зависит от производственной способности аграрных и агропромышленных предприятий производить определенный объем качественной и безопасной продовольственной продукции, уровня их инновационно-инвестиционного развития, состояния использования природно-ресурсного потенциала региона, а также эффективной государственной аграрной политики. На разных пространственных уровнях России наблюдается разнообразие природно-климатических, социально-экономических условий и уровня благосостояния населения, исходя из чего обеспечение продовольственной безопасности должно рассматриваться как комплексная проблема региона.

Существующие потребности в питании для каждого человека должны быть удовлетворены, при этом задача продовольственного обеспечения лежит на региональном агропромышленном производстве и эффективности экономики региона. Обеспечение продовольственной безопасности в регионах определяет их социально-экономическое состояние, устойчивость региональной продовольственной системы и является фундаментальной основой экономической безопасности России. Поэтому государственное управление обеспечением продовольственной безопасностью должно стать одной из ключе-

вых целей стратегического развития регионов.

Научные исследования позволяют выделить характеристики ключевых параметров продовольственной безопасности, основные критерии, обуславливающие основу региональной продовольственной безопасности, в частности: высокий уровень обеспечения продовольственной безопасности; стратегические возможности по увеличению агропродовольственного экспортного потенциала; разработка эффективного механизма защиты национального производства продовольствия; обеспечение достаточности и доступности продовольственного потребления для населения и оптимизация структуры рациона питания; увеличение емкости внутреннего рынка продовольствия; продовольственная независимость продовольственного рынка; высокое качество и безопасность продуктов питания; обеспечение стабильных и достаточных объемов поставок дефицитных видов продовольствия в регион; устойчивое развитие отрасли переработки сельскохозяйственной продукции региона на основе разумной «смайт»-специализации производства и т.д.

На основе авторского определения и исследования научных работ [20–23] установлено, что продовольственная безопасность региона – это оптимальное состояние взаимосвязанных элементов хозяйственного комплекса, которые в своей совокупности способны обеспечить полный цикл производства и распределения агропродовольственной продукции, который гарантирует достаточный уровень потребления населением основных групп пищевых продуктов высокого качества и питательной ценности независимо от каких-либо внешних и внутренних угроз.

Системный подход к управлению продовольственной безопасностью региональной экономической системы, который бы учитывал региональные социальные и эколого-экономические особенности, остается по сути дела недостаточно разработанным. Еще не до конца сформирована научно-обоснованная система принятия управленческих решений, касающихся региональной аграрной политики, включая оценку ее эффективности, прогноз и анализ будущих последствий. Развитие процессов макроэкономической стабилизации в значительной мере зависит от расширения и укрепления внешнеэкономической деятельности, эффективного использования экспортного потенциала, под которым понимается та часть производственного потенциала государства, которая превышает объем внутреннего потребления и может быть реализована во внешнеторговом обороте. Каждая страна, независимо от уровня развития, стремится гарантировать продовольственную безопасность собственному населению. Гарантия продовольственной безопасности общества является основной составляющей аграрной политики государства. Повышение уровня продовольственной безопасности государства является стратегическим приоритетом регионального социально- и экономического развития [24].

Формирование системы обеспечения продовольственной безопасности требует реализации пространственной стратегии страны, а также учета требований современной парадигмы регионального социально-экономического развития. При этом, дифференциация регионов по признаку их участия в решении проблемы продовольственной безопасности, вызванная различиями в природно-климатических (неоднородность в природно-климатических условиях выращивания сельскохозяйственных культур), экономических (специфика территориального разделения труда выражается в производственной специализации регионов, экономическая доступность продовольствия), демографических (численность населения, его динамика, плотность, неравномерность территориального распределения), социальных (соотношение производственного потенциала агропродовольственной сферы региона и величины потребности населения), национальных и других особен-

ностях (в том числе рисков и угроз продовольственной безопасности) и требует системного подхода к управлению региональной экономической системой в контексте обеспечения продовольственной безопасности.

Таким образом, на основе вышесказанного, учитывая принципы устойчивого развития (самообеспеченности, стабильности, независимости, доступности, качества, сбалансированности, достаточности), продовольственная безопасность региона рассматривается в продовольственном, сельскохозяйственном, внешнеэкономическом, агропромышленном, социальном аспектах, а в соответствии с авторской трактовкой сущности категории «продовольственная безопасность региона» понимается как такое состояние экономики региона, при котором, независимо от конъюнктуры внешних продовольственных рынков, за счет собственного стабильного конкурентоспособного агропромышленного производства с целью обеспечения активного и здорового образа жизни, реализации демографической политики населению гарантируется физическая, экономическая доступность, качество и безопасность основных видов продуктов питания в объемах, не менее соответствующих рациональным нормам потребления и при минимизации использования ресурсного обеспечения внешней среды.

С учетом вышесказанного представим концептуальную модель государственного управления продовольственной безопасностью в условиях устойчивого развития региональной экономической системы на рисунке 1.

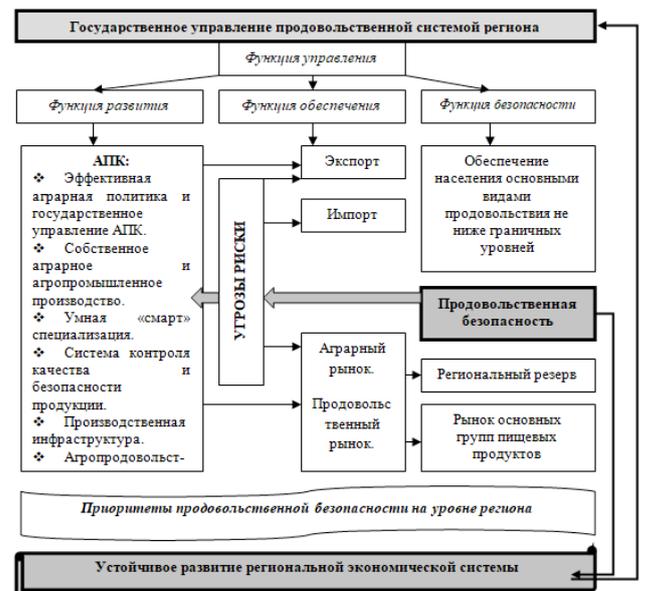


Рисунок 1 – Концептуальная модель государственного управления продовольственной безопасностью в условиях устойчивого развития региональной экономической системы\*

\* составлено авторами

Функция развития – это конкретные действия, связанные с реализацией интересов и направленные на изменение конкретных материальных объектов, ведущие к возникновению качественно новых состояний или принципиально новых объектов как целостных систем или к обеспечению их стабильного количественного или качественного состояния. По содержанию функция развития региональной продовольственной системы как элемента экономической системы региона предполагает обеспечение региона продовольствием в соответствии со спросом на него и региональными потребностями [25]. Она осуществляется в форме организации эффективного АПК, включающего:

- собственное производство аграрной и агропродовольственной продукции;
- определение направлений разумной «смайт»-специализации агропромышленного производства и

пищевой промышленности, имеющей инновационный экспортно-ориентированный и импортозамещающий вектор развития;

- внедрение системы постоянного контроля качества и безопасности продовольственной продукции;
- развитие и формирование эффективной производственной инфраструктуры агропромышленной сферы региона и информационных сетей коммуникаций;
- организация агропродовольственной логистики в соответствии с действующими международными требованиями и новейшими тенденциями инновационности в сфере продовольственного обеспечения;
- внедрение системы экологизации АПК.

Эффективность функции безопасности региональной продовольственной системы будет значительно выше, если при ее организации будет использован системный подход, что позволит объединить в единое целое все необходимые механизмы для противодействия угрозам. Это механизмы сбора и анализа информации об угрозах, их предупреждения, ликвидации и восстановлении нанесенных последствий. Такими механизмами должны стать: информационно-оперативные; предупредительно-профилактические; ликвидационно-восстановительные и т.д. [26]. Указанная взаимосвязь между функциями развития и безопасности осуществляется за счет механизмов функции управления. Функция управления – это конкретные действия, которые необходимо выполнить, чтобы интегрировать в единый процесс функции развития и безопасности, это координация усилий людей, организаций, государственных и негосударственных институтов и создании всех необходимых условий для реализации функции развития и безопасности продовольственной системы региона.

Анализируя зарубежный и отечественный опыт обеспечения продовольственной безопасности [27–30], следует выделить приоритеты государственного управления продовольственной безопасностью региона, которые необходимо реализовать в ближайшую перспективу (таблица 1).

Устойчивое развитие региональной экономической системы возможно при формировании единства и взаимосвязи элементов воспроизводства производственного потенциала, человеческих ресурсов и природной среды. Решающую роль в обеспечении устойчивости развития АПК как базиса обеспечения продовольственной безопасности региона играет государственное управление, корректировка влияния внешних и внутренних факторов. Поэтому устойчивое развитие региональной экономической системы следует воспринимать не только как преодоление антропогенных проблем, но и как основу для наиболее эффективного использования природно-ресурсного потенциала агропродовольственной сферы с целью обеспечения продовольственной безопасности региона.

#### ОБСУЖДЕНИЕ

*Сравнение полученных результатов с результатами в других исследованиях.*

Предложенная концептуальная модель государственного управления продовольственной безопасностью в условиях устойчивого развития региональной экономической системы, в отличие от существующих и исследованных ранее в научной литературе, является инновационной стратегией активного и социально ответственного агропродовольственного производства, в основе которого внедрена модель нового поведения по обеспечению собственной продовольственной безопасности, рационального планирования и диверсификации производства агропродовольственной продукции с высокой прибавочной стоимостью на основе реализации базовых принципов и стратегических приоритетов раз-  
 умной («смарт»)-специализации АПК.

#### ВЫВОДЫ

*Выводы исследования.*

В статье предложена концептуальная модель госу-

дарственного управления продовольственной безопасностью в условиях устойчивого развития региональной экономической системы через выделение функции развития, обеспечения, безопасности и управления, что обуславливает достижение целей устойчивого развития региона и включает: эффективную аграрную политику и государственное управление в сфере АПК, производство аграрной и продовольственной продукции; определение направлений разумной «смарт»-специализации агропромышленного производства и пищевой промышленности, имеющей инновационный экспортно-ориентированный и импортозамещающий вектор развития; внедрение системы постоянного контроля качества и безопасности продовольственной продукции; развитие и формирование эффективной производственной инфраструктуры агропродовольственной сферы региона и информационных сетей коммуникации; организацию агропродовольственной логистики в соответствии с действующими международными требованиями и новейшими тенденциями инновационности в сфере продовольственного обеспечения.

При этом к приоритетам государственного управления продовольственной безопасностью в условиях устойчивого развития региональной экономической системы, отнесены: формирование инновационной экспортно-ориентированной агропродовольственной индустрии на основе разумной «смарт»-специализации, эффективное развитие агропродовольственного рынка и логистики, обеспечение качества и безопасности пищевых продуктов, активизация инвестиционных процессов агропродовольственной сферы, аграрная политика и государственное управление в сфере АПК. Усовершенствована трактовка сущности понятия «продовольственная безопасность региона», которая понимается как такое состояние региональной экономической системы, при котором, независимо от конъюнктуры внешних продовольственных рынков, за счет собственного конкурентоспособного агропродовольственного производства с целью обеспечения активного и здорового образа жизни, реализации демографической политики населению гарантируется физическая, экономическая доступность, качество и безопасность основных видов продуктов питания (в соответствии с требованиями действующего законодательства) в объемах не менее соответствующих рациональных норм потребления и при минимизации использования ресурсного обеспечения внешней среды.

Таблица 1 – Приоритеты государственного управления продовольственной безопасностью в условиях устойчивого развития региональной экономической системы

Стратегические	Операционные
Формирование инновационной экспортно-ориентированной агропродовольственной индустрии на основе разумной «смарт»-специализации	Внедрение новейших энергосберегающих и экологических технологий в производство продукции и продуктов ее переработки. Приоритетность устойчивого развития агропродовольственного производства и сельских территорий. Формирование комплекса агропродовольственных интеграционных формирований и кооперативов всех уровней (инновационных агропродовольственных кластеров). Развитие высокотехнологичной перерабатывающей промышленности. Экологизация АПК - деятельность, которая предполагает производство экологически безопасной аграрной и продовольственной продукции с одновременным уменьшением экодеструктивного влияния на окружающую среду и с проведением мероприятий, направленных на воспроизводство природных ресурсов.
Эффективное развитие агропродовольственного рынка и логистики	Создание оптового агропродовольственного рынка с инфраструктурой и режимом зоны свободной торговли. Постоянный мониторинг и прогнозирование рынка агропродовольственной продукции, реагирование на рыночную конъюнктуру и риски. Развитая инфраструктура эффективной межрегиональной агропродовольственной логистики. Формирование региональных стратегических продовольственных запасов.

Обеспечение качества и безопасности пищевых продуктов	Совершенствование системы сертификации производства и стандартизации, внедрение на всех предприятиях перерабатывающей и пищевой промышленности систем управления качеством и безопасностью пищевых продуктов. Создание сети лабораторий для определения уровня качества продовольственной продукции, делегирование саморегулирующимся объединениям на основе взаимной ответственности части полномочий по осуществлению контроля за соответствием агропродовольственной продукции национальным стандартам. Адаптация нормативных требований к качеству и безопасности пищевых продуктов (продовольствия) к стандартам аграрной политики БРИКС, ЕАЭС.
Активизация инвестиционных процессов в АПК	Обеспечение высокого уровня инвестиционной привлекательности АПК и сельских территорий. Активная реализация международных инвестиционных проектов, программ, в частности, через внедрение механизмов государственно-частного партнерства.
Аграрная политика и государственное управление в сфере АПК	Увеличение объемов производства отечественной агропродовольственной продукции с учетом требований к обеспечению продовольственной безопасности региона и возможности реализации экспортного потенциала и потенциала импортозамещения, в частности, через финансирование агропродовольственной сферы государством. Эффективный менеджмент продовольственного обеспечения в системе регионального управления. Государственное стимулирование развития обслуживающей и сбытовой кооперации для личных крестьянских и фермерских хозяйств, других субъектов малого и среднего пищевого и перерабатывающего бизнеса и формирование для них рыночной инфраструктуры. Повышение конкурентоспособности агропродовольственного производства путем проведения реструктуризации убыточных предприятий, государственного регулирования агропродовольственных рынков, использования эффективных механизмов государственной поддержки. Усовершенствование законодательства в сфере регулирования аграрного сектора, налоговой, таможенной, финансово-кредитной политики. Использование государственно-частного партнерства в аграрном секторе следует совершенствовать в единстве подходов по следующим направлениям: в широком понимании – как форму любого сотрудничества или объединения между частными и государственными структурами; в проектно-подход – как форму совместной работы между частными и государственными структурами в рамках проекта с распределением полномочий, прав, обязанностей и совместным финансированием; в институциональном подходе – как институт, совокупность норм и правил функционального взаимодействия между государственными и частными структурами.

\* составлено авторами

Перспективы дальнейших изысканий в данном направлении.

В дальнейших исследованиях по данному направлению планируется разработка методического инструментария оценки эффективности государственного управления продовольственной безопасностью в условиях устойчивого развития региональной экономической системы.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Основные направления размещения и специализации сельского хозяйства России: монография / А.И. Алтухов, А.Г. Папцов, А.А. Шутьков, Л.Б. Винничек, Е.А. Воронин и др. – М.: «Сам Полиграфист». 2020. – 348с.
2. Экспорт продукции АПК России: тенденции и развитие: монография / А.Г. Папцов, И.Г. Ушаев, А.И. Алтухов, С.А. Аржанцев, Г.Е. Быков и др. – М.: «Сам Полиграфист». 2020. – 256с.
3. Алтухов А.И. Первоочередные меры по реализации новой доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации // Экономика сельского хозяйства России. 2020. № 3. С. 2-10.
4. Alukhov A.I., Bogoviz A.V., Kuznetsov I.M. Creation of an information system – a necessary condition of rational organization of agricultural production // Advances in Intelligent Systems and Computing (см. в книгах). 2019. Т. 726. С. 800-809.

5. Alukhov A.I., Drokin V.V., Zhuravlev A.S. Increasing competitiveness the agro-food complex is impossible without its rational territorial organization // В сборнике: IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2019. С. 012005.
6. Баутин В.М., Липченко Е.А. Государственная аграрная политика: структуризация инвестиций в экономике аграрного региона // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2019. № 4. С. 2-5.
7. Bautin V.M. Adaptive internal controls system for the accounting and analytics in the agrarian organizations / L.I. Khoruzhy, E.I. Stepanenko, V.M. Bautin, Y.N. Katkov, B.V. Lukyanov // Espacios. 2018. Т. 39. № 47. С. 19.
8. Bautin V.M., Knowledge management in the system of ensuring the economic security for agricultural organizations / V.M. Bautin, E.A. Katkova, M.K. Dzhikiya, N.F. Zaruk, A.V. Ukolova // Astra Salvensis. 2018. Т. 6. С. 891-898.
9. Волков С.Н. Концептуальные основы научно-технологического прогнозирования в АПК: монография / С.Н. Волков, В.В. Вершинин, А.В. Турьянский, А.Ф. Дорофеев, С.А. Линков и др. – Москва – Белгород: «Константа». 2020. 271с.
10. Волков С.Н. Цифровое землеустройство – как фактор научно-технологического развития агропродовольственного комплекса Российской Федерации / С.Н. Волков, Е.В. Черкашина, Д.А. Шаповалов, С.М. Жолобова, Т.А. Шанцева // Землеустройство, кадастр и мониторинг земель. 2019. № 6 (173). С. 5-12.
11. Крылатых Э.Н., Проценко О.Д., Дудин М.Н. Актуальные вопросы обеспечения продовольственной безопасности России в условиях глобальной цифровизации // Продовольственная политика и безопасность. 2020. Т. 7. № 1. С. 19-38.
12. Крылатых Э.Н., Тихонов А.А., Фролова Е.Ю. Сельское хозяйство России: оценка состояния и видение развития. Экспертные дискуссии аграрников на Гайдоровском форуме – 2019 // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2019. № 3. С. 32-35.
13. Krylatyh E. Assessment of structural changes in agriculture: methodological approaches and estimated results (round table) / E. Krylatyh, Z. Lerman, A. Stokov, V. Uzun, N. Shagajda // Materials. 2018. Т. 3(2)). С. 102.
14. Ушаев И.Г. Долгосрочная аграрная политика России: вызовы и стратегические приоритеты / И.Г. Ушаев, А.Ф. Серков, В.С. Чекалин, М.В. Харина // АПК: Экономика, управление. 2021. № 1. С. 3-17.
15. Ушаев И.Г., Чекалин В.С. Новая доктрина продовольственной безопасности и меры по реализации ее основных положений // АПК: Экономика, управление. 2020. № 4. С. 4-12.
16. АПК России: ценовые отношения в условиях перехода к экспортно-ориентированной экономике и интеграции в ЕАЭС: монография / Ушаев И.Г., Папцов А.Г., Серков А.Ф., Маслова В.В., Чекалин В.С. и др. – М.: «Научный Консультант». 2019. – 294с.
17. Ушаев И.Г. Актуальные направления совершенствования аграрной политики России / И.Г. Ушаев, А.Ф. Серков, В.В. Маслова, В.С. Чекалин // АПК: Экономика, управление. 2019. № 3. С. 4-16.
18. Ушаев И.Г., Маслова В.В., Чекалин В.С. Импортзамещение и обеспечение продовольственной безопасности России // Овощи России. 2019. № 2 (46). С. 3-8.
19. Ушаев И.Г. Тенденции и перспективы развития АПК Российской Федерации // Инновации в АПК: проблемы и перспективы. 2019. № 4 (24). С. 113-122.
20. Шашло Н. В. Обеспечение продовольственной безопасности на макро- и микроэкономическом уровнях как важнейший приоритет аграрной политики государства / Н. В. Шашло, Х. М. Аль-Раваидех // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2017. – Т. 9. – № 3(38). – С. 109-120.
21. Elkina O. S. An assessment of food security: an indicator analysis of national food security / O. S. Elkina. – ST. PETERSBURG: ООО «Санкт-Петербургский научно-образовательный консалтинговый центр», 2020. – 91 с.
22. Воронин Б. А. Система управления обеспечением продовольственной безопасности в современной России / Б. А. Воронин, И. П. Чупина, Я. В. Воронина // Аграрное образование и наука. – 2021. – № 1. – С. 4.
23. Родионов А. В. Инвестиционное обеспечение политики импортозамещения в системе национальной продовольственной безопасности России / А. В. Родионов, А. А. Круть // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – Т. 5. – № 12(108). – С. 66-73.
24. Хочуева З. М. Управление системой обеспечения продовольственной безопасности в условиях глобализации / З. М. Хочуева, З. А. Кунашева. – Нальчик: Кабардино-Балкарский государственный университет им. Х.М. Бербекова, 2020. – 159 с.
25. Кузубов А. А. Модели использования отходов аграрных предприятий в обеспечении энергетической и экологической безопасности / А. А. Кузубов, Н. В. Шашло // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2021. – Т. 14. – № 3(70). – С. 168-176.
26. Shashlo N. V. Innovative-oriented cluster systems as performance growing points in agroindustrial complex of the Far East of Russia / N. V. Shashlo, G. V. Petruk // Journal of Engineering and Applied Sciences. – 2017. – Vol. 12. – No S1. – P. 5806-5813.
27. Липченко Е. А. Продовольственная безопасность в условиях структурных трансформаций продовольственной сферы экономики / Е. А. Липченко // АПК: экономика, управление. – 2020. – № 9. – С. 4-10.
28. Management of integration formations in the AIC as food security

tool / A. I. Trubilin, V. I. Gaiduk, A. V. Kondrashova [et al.] // *Amazonia Investiga*. – 2020. – Vol. 9. – No 25. – P. 116-125.

29. *Проблемы экономической безопасности: новые глобальные вызовы и тенденции* / Л. М. Анохин, Н. В. Анохина, О. Г. Аркадьева [и др.]. – Челябинск: Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет), 2021. – 715 с.

30. Galiev R. R. *Determinants of Food Self-sufficiency in Russia and Food Security* / R. R. Galiev, H. D. Ahrens // *Studies on Russian Economic Development*. – 2021. – Vol. 32. – No 3. – P. 254-262.

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов*

*The authors declare no conflicts of interests*

*Received date: 19.09.2022*

*Revised date: 14.10.2022*

*Accepted date: 10.11.2022*

ТРЕБОВАНИЯ (краткие) К ПУБЛИКАЦИЯМ В ЖУРНАЛЕ:

**Азимут научных исследований: педагогика и психология (№ 135 в Перечне ВАКа) – ИФ- 0,639**

(научные специальности:

- 5.8.1. Общая педагогика, история педагогики и образования (педагогические науки),
- 5.8.2. Теория и методика обучения и воспитания (по областям и уровням образования) (педагогические науки),
- 5.8.7. Методология и технология профессионального образования (педагогические науки),
- 5.3.1. Общая психология, психология личности, история психологии (психологические науки)

**Азимут научных исследований: экономика и управление (№ 136 в Перечне ВАКа) – ИФ- 0,613**

Сайт:

(научные специальности:

- 5.2.1. Экономическая теория (экономические науки),
- 5.2.4. Финансы (экономические науки),
- 5.2.5. Мировая экономика (экономические науки),
- 5.5.2. Политические институты, процессы, технологии (политические науки)
- 5.5.4. Международные отношения (политические науки)

**Балтийский гуманитарный журнал (№ 209 в Перечне ВАКа) – ИФ- 0,682**

Сайт:

(научные специальности:

- 5.9.7. Классическая, византийская и новогреческая филология (филологические науки),
- 5.8.1. Общая педагогика, история педагогики и образования (педагогические науки),
- 5.8.2. Теория и методика обучения и воспитания (по областям и уровням образования) (педагогические науки)

**Карельский научный журнал (входит в РИНЦ) - ИФ- 0,992**

Сайт:

(отрасли науки: педагогические науки; экономические науки; социологические науки)

**СТРУКТУРНЫЕ ПАРАМЕТРЫ:**

*Статьи должны иметь элементы, отвечающие следующим параметрам:*

**1. Метаданные статьи** на русском и английском языках (научная специальность, УДК, DOI, название статьи, знак копирайта (авторского права), научные индикаторы автора, ФИО автора полностью, должность, организация, адрес организации, личная электронная почта, аннотация и ключевые слова) – не проверяются на антиплагиат.

**2. Тело статьи:**

**ВВЕДЕНИЕ**

- Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами (кратко описывается проблема исследования и значение ее решения)
- Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы и на которых обосновывается автор; выделение неразрешенных ранее частей общей проблемы.  
(указаны общие тенденции в том, что уже было опубликовано, указано на отдельную проблему или на перспективу развития по данной тематике)

– Обосновывается актуальность исследования.

(подтверждена актуальность исследования, указано практическое значение статьи и ее вклад в науку)

**МЕТОДОЛОГИЯ**

– Формирование целей статьи.

(указывается цель статьи)

– Используемые методы, методики и технологии.

(а) описание методов, которые вы применяли конкретно для статьи, если теоретическая статья, то выбрать один метод и описать его методологию, теорию, историю, конкретно какие принципы этого метода применяли к данному исследованию, б) описание этапов эксперимента, в) описание участников эксперимента (возраст, пол, вузы и какие площадки были охвачены)

**РЕЗУЛЬТАТЫ**

– Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.

(а) раскрыто новшество статьи, описаны авторские наблюдения и результаты, б) представленные результаты соответствуют заявленным целям и задачам статьи, в) описана идея, концепция, методика, которая нашла применение (конкретика), г) представлены результаты в виде таблиц и рисунков - названия таблиц и рисунков отвечают содержанию таблиц и рисунков)

**ОБСУЖДЕНИЕ**

– Сравнение полученных результатов с результатами в других исследованиях.

(а) сравнили различные методы, сравнили результаты исследования с аналогичными в других статьях, б) написали о различиях или сходстве (или и о различиях, и о сходстве), в) сделали разбор и разъяснение результатов, г) сделали обобщение и оценку результатов, сделали оценку достоверности полученных результатов, д) определили место полученных в ходе исследования результатов в структуре известных знаний)

**ВЫВОДЫ**

– Выводы исследования.

(подводится итог статьи, указываются результаты, к которым пришли в результате проведенного исследования)

– Перспективы дальнейших изысканий в данном направлении.

(указываются направления, по которым необходимо провести дальнейшие исследования)

**3. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ** (не проверяется на антиплагиат).

(в списке литературы 10 источников за последние 5 лет (в 2022 году - это статьи 2017-2021 годов) и в списке литературы 10 иностранных источников)

**Технические параметры:**

Названия файла:

•Фамилия\_направление\_город (например: Иваненко\_право\_Киев, Романов\_психология\_Анадырь и т.д.)

**Стандарты:** шрифт Times New Roman, кегль – 10, междустрочечный интервал – 1, абзацный отступ – 0,5 см (это сделано для того, чтобы автор точно знал сколько страниц текста у него будут в журнале), все поля – 2 см, литература – В ПОРЯДКЕ ПОЯВЛЕНИЯ В ТЕКСТЕ (желательно не менее 20 наименований), редактор Word, тип файла – документ Word 97-2003 (обязательно).

Ключевые слова (три строчки) и аннотация (не менее 150-200 слов) на русском и английском.

Незрывные пробелы между цифрами, инициалами и фамилией.

Не путать тире (–) и дефис (-).

Формулы оформляются через редактор формул «MathType» или «Microsoft Equation», размер символов - 10 (обязательно), длина формул не должна превышать 80 мм (обязательно), латинские символы набираются курсивом, греческие – прямым шрифтом, КИРИЛЛИЦА НЕ ДОПУСКАЕТСЯ).

Рисунки, выполненные векторной графикой, должны быть помещены одним объектом или сгруппированы. Сканированные рисунки исполнять с раздельной возможностью не менее 300 dpi.

**Справочная информация:**

1. Для определения УДК можно использовать следующие ссылки:  
А) <http://teacode.com/online/udc/>  
Б) <http://www.naukapro.ru/metod.htm>
  2. Для перевода на английский или другие языки можно использовать следующие ссылки:  
А) <http://translate.yandex.ru/> (переводит отчества и ученые степени)  
Б) <http://translate.google.com/>
- Статью обязательно дать на вычитку соответствующим филологам*
3. Для проверки статьи на антиплагиат (проверка обязательна) ссылка:  
А) <http://www.antiplagiat.ru/index.aspx> (результаты хранятся у автора и высылаются по запросу редколлегии)

ЕСЛИ ВОЗНИКАЮТ ВОПРОСЫ: СМОТРИТЕ ОБРАЗЕЦ!

**Материалы подаются в редакцию:**

до 1 марта (мартовский номер) – если квота выбрана раньше – статья переносится в следующий номер  
до 1 июня (июньский номер) – если квота выбрана раньше – статья переносится в следующий номер  
до 1 сентября (сентябрьский номер) – если квота выбрана раньше – статья переносится в следующий номер  
до 1 декабря (декабрьский номер) – если квота выбрана раньше – статья переносится в следующий номер  
Статьи в обязательном порядке размещаются в системе РИНЦ - российского индекса научного цитирования (elibrary, ссылка: <http://elibrary.ru/titles.asp>) и на сайте журналов.

**Размещение статей в журнале платное (за исключением аспирантов и докторантов очной формы):**

- А) для тех, кому нужен электронный макет журнала оплата составляет:  
- АНИ: педагогика и психология - 5555 рублей за статью;  
- АНИ: экономика и управление - 5553 рубля за статью;  
- Балтийский гуманитарный журнал – 5551 рубль за статью;  
- Карельский научный журнал - 2222 рубля за статью.
- Б) для тех, кому нужен печатный вариант журнала: мы рассылаем авторам электронным типографский макет журнала, который вы можете распечатать в любой типографии и он будет идентичен нашему.
- Оплата производится** после получения вами **сообщения о прохождении рецензирования и приеме статьи к публикации**, после чего автором высылается скриншот или фото оплаты через Сбербанк-онлайн или через другие банки-онлайн на адрес журнала:  
•Фамилия\_оплата\_город (например: Иваненко\_оплата\_Киев)

**Статью высылать по адресу (обязательно указывайте научное направление):**

ANI-red-i-psych@ya.ru (АНИ: педагогика и психология)  
ANI-ekonom-i-politika@ya.ru (АНИ: экономика и управление)  
BalticGZ@yandex.ru (Балтийский гуманитарный журнал)  
KarelianNZ@yandex.ru (Карельский научный журнал)

**БАНКОВСКИЕ РЕКВИЗИТЫ (для российских авторов)**

Организация: ООО «Ландрейл» (с 29.08.2022 года учредитель журнала)  
ИНН 6320068129  
КПП 632001001  
ОГРН 1226300024939  
Расчётный счёт 40702810254400060734  
БИК 043601607  
Банк ПОВОЛЖСКИЙ БАНК ПАО СБЕРБАНК  
Корр. счёт 30101810200000000607  
ОКВЭД 58.14, 58.29, 63.11, 63.12, 62.01, 72.20, 85.22  
Сумма возмещения расходов за публикацию статьи у каждого журнала смотрите в ТРЕБОВАНИЯХ.

**В назначении платежа обязательно указывайте:** Публикация научной статьи (или оплата за обучение – если в банке в перечне нет такой строки)  
Более полную информацию, а также образцы оформления статей можно получить на сайте журнала.