

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»

СРЕДНЕРУССКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ - ФИЛИАЛ

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ**

НАУЧНАЯ МОНОГРАФИЯ

Орел – 2021

УДК 338.24.01 (042.4)

ББК 65.050

Т 33

*Рекомендовано к изданию ученым советом Среднерусского института
управления – филиала РАНХиГС*

Коллектив авторов: Авдеева И.Л., Азарова Н.А., Базарнова О.А., Бушуева Л.И., Бушуева М.А., Власова М.И., Головина Т.А., Горбова И.Н., Данилова Н.А., Долгова С.А., Еремина И.А., Игнатова Я.В., Кирьянов А.Е., Кожухова Ю.Э., Коргина О.А., Кулагина Н.А., Лаврикова Н.И., Лытнева Н.А., Масюк Н.Н., Облизов А.В., Парахина Л.В., Петрова Ю.М., Полянин А.В., Репичев А.И., Родионов Д.Г., Руднев Е.А., Третьякова Л.А., Трещевский Ю.И., Тугачева Л.В.

Рецензенты:

Плотников В.А. – профессор кафедры общей экономической теории и истории экономической мысли ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», доктор экономических наук, профессор

Проняева Л.И. - заведующий кафедрой «Экономика и экономическая безопасность» Среднерусский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», доктор экономических наук, профессор

Т 33 Теория и практика стратегического управления экономическими системами: Научная монография / Под общ. редакцией проф. Т.А. Головиной. – Орел: Издательство Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2021. – 272 с.

ISBN 978-5-93179-649-9

Монография представляет собой научное исследование в области стратегического управления экономическими системами различного уровня.

Материалы монографии раскрывают направления совершенствования стратегического управления деятельностью бизнес - структур, содержание процесса принятия стратегических управленческих решений на макро-мезо и микроуровнях, в том числе в условиях цифровой трансформации.

Издание предназначено для научных исследователей, преподавателей, аспирантов, магистрантов, студентов ВУЗов, практикующих менеджеров, экономистов и руководителей организаций и других заинтересованных лиц.

ББК 65.050

ISBN 978-5-93179-649-9

© Коллектив авторов, 2021

© Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2021

Содержание

Введение	4
Раздел 1. Авдеева И.Л., Головина Т.А. Методические подходы к оценке эффективности стратегического управления изменениями в интегрированных образованиях	5
Раздел 2. Азарова Н.А. Основные тенденции формирования человеческого капитала в инновационных технологических системах	19
Раздел 3. Бушуева Л.И., Шайхлисламов В.А. Проектно-портфельный подход к формированию стратегии роста нефтяной компании	38
Раздел 4. Бушуева М.А., Масюк Н.Н., Кирьянов А.Е. Экосистема как феномен глобального развития региональных экономических систем в цифровой среде	52
Раздел 5. Долгова С.А., Данилова Н.А. Государственное финансовое обеспечение сельского хозяйства в условиях цифровой трансформации	70
Раздел 6. Еремина И.А., Облизов А.В., Горбова И.Н. Особенности применения децентрализованного подхода в государственных закупках на региональном уровне	87
Раздел 7. Коргина О.А., Кожухова Ю.Э. Стратегическое управление персоналом в организации	105
Раздел 8. Кулагина Н.А., Родионов Д.Г., Игнатова Я.В. Инструментальные методы оценки цифровизации инновационно-активных региональных хозяйственных систем	116
Раздел 9. Лаврикова Н.И. Теоретико-методологические аспекты стратегического управления инновационным потенциалом экономических мезосистем	140
Раздел 10. Парахина Л.В., Овсянникова С.И. Стратегическое управление образовательной организацией высшего образования: анализ и оценка перспектив развития	156
Раздел 11. Петрова Ю.М., Лытнева Н.А., Власова М.И. Развитие механизма планирования оборотного капитала интегрированных агропромышленных структур на основе бюджетирования	176
Раздел 12. Полянин А.В., Тугачева Л.В. Экологический вектор стратегического управления экономикой	206
Раздел 13. Репичев А.И., Базарнова О.А. Формирование общей программы маркетинговых действий для предприятий молочной промышленности в России	224
Раздел 14. Третьякова Л.А. Стратегические сервисы в области устойчивого развития экономических микросистем	240
Раздел 15. Трещевский Ю.И., Руднев Е.А. Управление образовательными системами в контексте реализации стратегий социально-экономического развития регионов – критический анализ	249

ВВЕДЕНИЕ

Хозяйственная деятельность предприятий в современных рыночных условиях осуществляется в обстоятельствах выбора оптимальных управленческих решений в присутствии большого количества факторов, значительной части которых присущи неопределенность и отсутствие причинно-следственных связей.

Увеличение коммерческих рисков обуславливает руководство использовать стратегический менеджмент в качестве способа сохранения конкурентоспособности предприятия в меняющейся внешней среде. Жесткая конкурентная борьба, а также изменение ситуации вызвали концентрацию внимания предприятий как на внутреннем положении дел, так и на разработку долгосрочной стратегии действия, позволяющей приспосабливаться к окружающим изменениям.

Указанные условия требуют от руководителей использования новых и специфических методов, технологий и инструментов управления. Принятие управленческих решений осуществляется в условиях значительной неопределенности и риска. В таких условиях важность методов и инструментов стратегического управления приобретает значительный вес.

Представленные в монографии результаты исследования творческих научных коллективов и индивидуальных ученых отражают необходимость развития теоретических основ, совершенствования методологии стратегического управления экономическими системами различного уровня, кадрового потенциала науки и образования, формирования конкурентоспособного сектора исследований и разработок, активизации стратегической деятельности бизнеса с учетом современных вызовов и возможностей.

Раздел 1
МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В
ИНТЕГРИРОВАННЫХ ОБРАЗОВАНИЯХ

Авдеева Ирина Леонидовна, к.э.н., доцент
Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орел
Головина Татьяна Александровна, д.э.н., профессор
Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орел

На сегодняшний день трудно представить конкурентноспособное предприятие, без стратегии развития. Стратегия является одним из важнейших аспектов в развитии компании в условиях рыночной экономики. Сегодня существует небольшое количество способов оценки эффективности стратегии на предприятиях, но не все могут дать подробную и объективную оценку, в соответствии с современными трендами на рынке. Также, по существующим методикам проблематично сформировать конкретные рекомендации по улучшению стратегии предприятия. Отмеченное актуализирует выбор направления диссертационной работы, связанного с оценкой эффективности стратегии на машиностроительном предприятии и с разработкой методики для решения поставленных задач

В современном мире работа предприятия практически всегда обуславливается наличием большой конкуренции и высоким темпами работы. В данных условиях происходят постоянные изменения внешней среды, под которые предприятию необходимо подстраиваться. В связи с постоянной неопределенностью изменений предприятия прибегают к такому инструменту как методология стратегического управления. В целом стратегическое управление направлено на создание устойчивой стратегической позиции, которая обеспечивает высокую жизнеспособность предприятия в постоянно меняющихся условиях.

Термин «стратегия» меняется вместе с эволюцией бизнеса, ведь стратегия сейчас и 100 лет имеют под собой разное понимание. Для того чтобы дать собственное определение, посмотрим, как определяют этот термин в науке.

Экономист и математик Игорь Ансоф, который считается родоначальником стратегического менеджмента, определял стратегию как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [3].

Необычную трактовку термина «стратегия» дает профессор Генри Минцберг, который раскрывает его как соединение пяти «П»: плана, позиции, паттерна, перспективы и приема [4].

Артур Томпсон и Артур Стрикленд определяют термин стратегия как «набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности» [5]. Отсюда, под стратегией предприятия будем понимать комплексный план действий, который определяет перечень и приоритеты глобальных целей и задач, ресурсы и задает устойчивую линию поведения предприятия. Именно стратегия предприятия является катализатором для перевода предприятия из настоящего состояния – в будущее.

Стратегии делят на 3 вида, в зависимости от уровня, на котором принимается стратегическое решение:

- корпоративные;
- деловые;
- функциональные.

Под корпоративной стратегией (также ее называют портфельной или базовой) понимают стратегию общего направления роста и развития предприятия. Именно эта стратегия определяет управление предприятием и отвечает за равновесие в портфеле товаров и услуг. Основной задачей портфельной стратегии является выбор сфер, в которые необходимо направить ресурсы и инвестиции. Также, в ней определяется перечень инструментов управления, которые помогут достигнуть необходимый уровень эффективности и устойчивости предприятия.

Является наиболее сложным уровнем для принятия стратегических решений, так как они затрагивают все предприятие. Решения базовой стратегии определяют такие моменты как: вертикальная интеграция, диверсификация производства, изменение организационной структуры, распределение ресурсов, слияния и поглощения.

Деловые стратегии (или конкурентные стратегии) определяют стратегию отдельных хозяйственных подразделений предприятия, или как еще их называют – стратегических бизнес единиц. Формирование стратегии на данном уровне определяется корпоративной стратегией. Сама стратегия показывает, как предприятие будет конкурировать на товарном рынке, принимаются решения по продукции, рассматривается ценовая, сбытовая и рекламная политика предприятия на конкретном рынке.

Функциональные стратегии разрабатываются отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегий. Функциональные структуры, такие как производство, НИОКР, маркетинг и т.д., самостоятельно планируют и распределяют ресурсы и ищут наиболее эффективный метод достижения локальной цели.

Данные три уровня образуют между собой иерархическую структуру. Стратегическая среда более низких уровней обуславливается более высокими уровнями, которые накладывают определенные ограничения. Для успешной работы предприятия все стратегии должны быть согласованы друг с другом.

Если на предприятии нет согласования в стратегиях на разных уровнях, то это, как правило, приводит к выработке противоречивых решений между подразделениями. Подход к формированию стратегии может различаться. Как правило, стратегическое планирование происходит «сверху вниз», то есть управление предприятия инициирует процесс формирования стратегии и дает полномочия бизнес-единицам и функциональным подразделениям для разработки собственных стратегий как средство достижения общей цели.

Также, существует противоположный подход, когда стратегия предприятия формируется исходя из предложений хозяйственных и функциональных подразделений, но применяется он гораздо реже, и, как правило, характерен для небольших предприятий. Тем не менее, для всех подходов наиболее важной частью остается то, насколько эффективно взаимодействие между разными уровнями.

Стратегия экономического развития – это стратегия, которая подразумевает собой оптимальное сочетание экономического роста и устойчивости.

Разработка стратегии развития является одним из самых востребованных течений на рынке промышленных предприятий. В российской практике ее разработки, за основу берется зарубежная школа бизнеса, с небольшими корректировками на отечественные реалии. Тем не менее, даже у зарубежных авторов по стратегическому менеджменту, практически полностью отсутствует описание оценки эффективности стратегии развития.

В российской практике выделяют три основных подхода к оценке эффективности стратегии развития. Каждый из подходов опирается на собственную теоретическую базу, используется для разных видов стратегий и имеет собственные плюсы и минусы.

1. Эффективность стратегии как эффективность экономической деятельности компании.

Одним из основных представителей данной категории является система сбалансированных показателей (ССП), разработанная Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом. Удобство данной системы заключается в том, что стратегию развития предприятия можно перевести в количественное измерение. Система реализуется на основе заранее подобранных показателей, которые учитывают все существенные аспекты стратегии развития. Система сбалансированных

показателей переводит стратегию развития предприятия в четыре аспекта деятельности предприятия – финансы, клиенты, бизнес–процессы, персонал. При этом учитываются финансовое направление компании, полезность товаров и услуг для потребителя, внутреннюю операционную эффективность, инновации и обучение. В аспекте финансов определяются те экономические результаты, которые планируется достигнуть в ходе реализации стратегии развития. Здесь рассматриваются традиционные финансовые показатели, такие как доход от основной деятельности компании, валовая прибыль и т. д. Отдельно рассматриваются денежные потоки.

2. Эффективность стратегии как степень достижения целей.

Данный подход является наиболее простым в использовании. Степень достижения поставленных целей в стратегии развития основывается на оценке соответствия целевых показателей стратегии развития и фактически достигнутого их уровня.

Этот подход наиболее удобен для небольших предприятий, без собственного стратегического департамента. Рассмотренные методики оценки эффективности стратегии развития требуют дальнейшего анализа для того, чтобы установить их сильные и слабые стороны. Говоря о подходе к эффективности стратегии развития как к эффективности экономической деятельности компании, обычно приводят две методики – систему сбалансированных показателей и показатели, характеризующие отдачу вложенного капитала.

Методика отлично справляется с переводом миссии и стратегии предприятия в набор экономических показателей, рассматривая все существенные (с точки зрения авторов) направления деятельности компании. Сразу можно отметить недостаток, что, используя данную методику, при переводе стратегии развития в набор экономических показателей, присутствует субъективность со стороны аналитика в выборе показателей.

В дальнейшем, неправильный набор показателей может привести к неверной оценке эффективности стратегии. Избежать ошибок в переводе стратегии достаточно трудно, так как у методики нет функции, которая могла бы помочь в проверке выбранных показателей.

Единственное на что можно полагаться в этом вопросе – опыт аналитика как в стратегическом управлении, так и в экономике предприятия. Помимо вышеуказанной проблемы существует недостаток самой системы оценивания.

В ССП нет привязки к каким–то внешним показателям, с которыми предприятие могло бы связать полученный набор показателей и оценить его качество. В целом, оценить эффективность стратегии развития на полученных показателях возможно, но это будет

лишь количественная оценка, без оценки качественной. То есть, оценивая стратегию развития по ССП предприятие получает примерное распределение своих затрат и получаемого от этого результата, но при этом нет возможности проверить качество самой стратегии развития и качество проведенной интерпретации из стратегии в экономические показатели.

Система сбалансированных показателей достаточно хороший инструмент для оценки эффективности стратегии развития, но имеет ряд ограничений недостатков. Она может использоваться почти всеми типами предприятий – от малых до крупных, ввиду своей масштабируемости.

Другой методикой оценивания эффективности стратегии развития является оценка на основе показателей, характеризующих отдачу вложенного капитала. Обычно для оценки используют соотношение результата и затрат или рентабельность инвестиций (ROI), но иногда также анализируют следующие показатели: внутренняя норма доходности (IRR), рентабельность вложенного капитала (ROCE), рентабельность чистых активов (RONA), рентабельность активов (ROA).

Данный подход ориентируется на прогнозный экономический эффект, предугадать который трудно. Поэтому он не подойдет в качестве инструмента для оценки эффективности стратегии развития. Тем не менее, данный инструмент хорошо справляется с отбором альтернативных вариантов стратегий развития на этапе рассмотрения новой стратегии.

3. Эффективность стратегии развития как эффективность через критерии оценки. Существуют несколько систем критериальной оценки эффективности стратегии развития.

Наиболее известные из них – система критериев Д. Кэмбелла и Дж. Стоунхауса и система критериев А.Т. Зуба. Многие системы критериев очень схоже друг с другом и зачастую включают в себя схожие наборы критериев, которые охватывают необходимый спектр направлений развития предприятия. У всех наборов критериев существует качество, которое является как положительным, так и отрицательным – это их универсальность.

Системы критериев созданы так, чтобы их можно было применять для большинства предприятий из разных отраслей, но от данной универсальности страдает качество самой оценки. Данный подход никак не учитывает специфику сферы предприятия, и может дать неверную оценку.

В целом, в идеальных условиях, критериальные системы дают хорошую качественную оценку эффективности стратегии развития, но с

помощью них нельзя получить оценку количественную. К тому же проверка соответствия стратегии развития критериям зачастую требует опытных стратегов–аналитиков или даже целого стратегического департамента (для крупных предприятий), что накладывает серьезные ограничения на использование данного подхода малыми и средними предприятиями.

Говоря о крупных компаниях, то они с наличием стратегического департамента способны сами разрабатывать собственные системы критериев, которые бы учитывали специфику отрасли и особенности работы предприятия. Последним подходом к оценке является эффективность стратегии развития как степень достижения целей. Данный подход является самым нетривиальным в использовании среди остальных.

Рассмотренная методика О.С. Виханского предлагает проверку стратегии развития фирмы на соответствие с ее миссией и целями, на соответствие состоянию и требованиям окружения, и на соответствие потенциалу и возможностям фирмы. Хотя данную методику и выделяют в целую отдельную категорию оценки эффективности стратегии развития, но она лишь формально выполняет эту задачу. Действительно, стратегия развития не может быть эффективной если не будет проходить проверку на соответствия, но к тому же, при не прохождении данной проверки, стратегию развития вряд ли можно назвать жизнеспособной, так как это базовые требования к таковой. Поэтому данную методику возможно использовать только для небольших компаний, которые только начинают формировать свою стратегию развития (но для этого требуются наличие миссии и целей компании).

Таким образом, на сегодняшний день нет методики, которая бы давала как качественную, так и количественную оценку эффективности стратегии развития. Без одновременной оценки невозможно дать полный и окончательный вывод об эффективности выбранной стратегии развития.

Помимо этого, у существующих методик есть серьезные ограничения по их использованию, что не позволяет большинству предприятий использовать даже универсальные методики. В связи с этим, стоит предложить новую методику, которая бы давала полную оценку эффективности стратегии развития, при этом не требуя высоких компетенций стратегов–аналитиков.

Качественная стратегия развития является одним из основных факторов финансового успеха предприятия, в то время как неверно выбранная стратегия развития приводит предприятие к экономическому упадку. Отсюда можно выдвинуть следующую гипотезу: разработанная стратегия развития влияет на экономические результаты предприятия.

Проведем анализ стратегического планирования в различных зарубежных компаниях.

Первой рассмотрим подотрасль сельскохозяйственного машиностроения:

1. Deere & Company. Стратегия развития компании Deere & Company (2020–2025):

- повышение ценности бренда;
- развитие основного направления деятельности;
- улучшение сервиса для потребителей;
- развитие новейших технологий;
- улучшение цепей поставок.

2. AGCO Corporation. Стратегия развития компании AGCO Corporation (2020–2025):

- повышение ценности бренда;
- развитие основного направления деятельности;
- улучшение сервиса для потребителей;
- развитие новейших технологий; - расширение географии присутствия.

3. Case New Holland (CNH). Стратегия развития компании Case New Holland (2020–2025):

- улучшение сервиса для потребителей;
- развитие новейших технологий;
- развитие основного направления деятельности;
- модернизация производства;
- повышение экологичности производства.

Рассматривая стратегии развития компаний в сельскохозяйственном машиностроении, стоит обратить внимание, что каждая из компаний берет на вооружение направления разработки инновационных технологий, улучшения сервиса для потребителей и развитие основанного направления деятельности. Стратегиями–аналитиками каждой из компании данный выбор обусловлен тем, что именно эти направления могут обеспечить компании наилучший путь развития. Соответственно, данные направления стратегии развития можно считать маркерами анализируемой подотрасли.

Далее рассмотрим подотрасль машиностроения для сферы строительства:

1. Caterpillar. Стратегия развития компании Caterpillar (2020–2025):

- улучшение сервиса для потребителей;
- расширение географии продаж;
- повышение выработки персонала;
- улучшение цепочек поставок;

- развитие новейших технологий;
- развитие основного направления деятельности.

2. J. C. Bamford Excavators Ltd (JCB). Стратегия развития компании JCB (2020–2025):

- развитие новейших технологий;
- экологичное производство;
- расширение географии продаж;
- улучшение цепей поставок;
- развитие основного направления деятельности.

3. Komatsu. Стратегия развития компании Komatsu (2020–2025):

- улучшение сервиса для потребителей;
- экологичное производство;
- расширение географии продаж;
- разработка инновационных технологий;
- улучшение цепей поставок;
- повышение выработки сотрудников.

Рассматривая стратегии развития компаний в машиностроении в сфере строительства, стоит обратить внимание, что каждая из компаний берет на вооружение направления разработки инновационных технологий, улучшения цепей поставок и расширение географии присутствия. Стратегами–аналитиками каждой из компаний данный выбор обусловлен тем, что именно эти направления могут обеспечить компании наилучший путь развития. Соответственно, данные направления стратегии развития можно считать маркерами анализируемой подотрасли.

Далее рассмотрим подотрасль станкостроения:

1. Naas. Стратегия развития компании Naas (2020–2025):

- улучшение сервиса для потребителей;
- расширение географии продаж;
- разработка инновационных технологий;
- модернизация машин и оборудования;
- повышение выработки сотрудников.

2. Nedelius. Стратегия развития компании Nedelius (2020–2025):

- экологичность производства;
- расширение географии продаж;
- разработка инновационных технологий;
- модернизация машин и оборудования.

3. Tornos. Стратегия развития компании Tornos (2020–2025):

- модернизация машин и оборудования;
- расширение географии продаж;
- повышение ценности бренда;
- разработка инновационных технологий;

- развитие второстепенных направлений деятельности;
- улучшение сервиса для потребителей.

Рассматривая стратегии развития компаний в станкостроении, стоит обратить внимание, что каждая из компаний берет на вооружение направления разработки инновационных технологий, покупку и модернизацию машин и оборудования, и расширение географии присутствия. Стратегами–аналитиками каждой из компании данный выбор обусловлен тем, что именно эти направления могут обеспечить компании наилучший путь развития. Соответственно, данные направления стратегии развития можно считать маркерами анализируемой подотрасли.

Проведя анализ стратегий развития компаний из разных подотраслей, можно сделать вывод, что каждой подотрасли присущи свои наборы направлений стратегии развития, в соответствии с особенностями подотрасли.

Выявление определенного набора направлений стратегии развития для конкретной подотрасли и сравнение ее со стратегией развития анализируемого предприятия может служить ее качественной оценкой.

Стоит обратить внимание, что компании из каждой подотрасли, опирались лишь на 10 направлений стратегии развития:

- улучшение цепей поставок;
- разработка инновационных технологий;
- улучшение сервиса для потребителей;
- экологичность производства;
- повышение ценности бренда;
- повышение выработки сотрудников;
- развитие основного направления деятельности;
- развитие второстепенных направлений деятельности;
- покупка и модернизация оборудования;
- расширение географии присутствия.

В силу того, что все рассмотренные компании выбирали именно данные направления стратегии развития, стоит анализировать именно эти направления. Привязав к каждому из направлений экономическим показатель, который в наибольшей степени характеризует его, стратегиям развития можно давать количественную оценку на их основе.

Проведя анализ стратегий развития зарубежных предприятий из различных сфер, были выявлены 10 уникальных направлений развития, которые предприятия делили между собой. Каждое из направлений находит свое отражение в экономике предприятия, которое можно проанализировать и использовать в методике. Рассмотрим каждое из направлений ниже:

1. Улучшение цепей поставок.

Практически каждая компания стремится оптимизировать и улучшить свои цепочки поставок, с целью минимизации затрат, и в последствии, увеличения прибыли. В связи с вышеуказанными причинами многие компании добавляют пункт, связанный с улучшением цепей поставок в каждую итерацию стратегии развития, тем самым делая ее приоритетным направлением.

Свое отражение данное направление, в основном, находит в затратах на сырье и материалы, и в затратах на логистику.

Поиск оптимальных поставщиков с необходимым качеством и низкой ценой и выполнение графика поставок наиболее влияют на конечную стоимость сырья и материалов [7].

Затраты на логистику являются не самой малой статьёй затрат для производителей. Сырье и материалы и готовую продукцию необходимо хранить и транспортировать. В данной сфере постоянно проходят оптимизационные мероприятия для снижения издержек.

2. Разработка инновационных технологий.

Инвестиции в НИОКР являются одним из приоритетных направлений в работе компании. Для поддержания конкурентоспособности своей продукции и улучшения потребительских свойств, предприятию необходимо постоянно вкладываться в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

С приходом Индустрии 4.0, и динамично развивающимся рынком электроники, данное направление стало особенно актуальными для компаний со всего мира.

Это направление характеризует исключительно статья затрат на НИОКР, что значительно облегчает его анализ.

3. Улучшение сервиса для потребителей.

На сегодняшний день основным сервисом для потребителей является послепродажное обслуживание. Для подавляющего большинства предприятий послепродажное обслуживание является необходимостью для поддержания конкурентоспособности.

Качественное обслуживание клиента на всем жизненном цикле приобретенной продукции и удовлетворённость от использования ее формирует положительное впечатление о компании и сильно повышает шансы на то что клиент вернется в будущем за новой продукцией.

Затраты на послепродажное обслуживание являются основным маркером данного направления.

4. Экологичность производства

С каждым годом в мире все больше растут вопросы об сохранении природы, вред которой не в малой степени приносят промышленные предприятия. Повестки об изменении климата, глобальном потеплении,

ухудшении качества воздуха, загрязнении воды и почвы стоят среди первых глав всех стран цивилизованного мира [1]. В связи с этим, западные регуляторы все чаще ужесточают требования к экологичности производства. С одной стороны компании вынуждены тратить большое количество денег на природоохранную деятельность из-за требований государства, с другой стороны, повышенное внимание к проблемам экологии со стороны производителя формирует положительное отношение со стороны покупателя, что немаловажно при реализации продукции.

Россию этот вопрос тоже не обходит стороной. Наша страна входит во многие соглашения среди держав, которые регулируют вопросы экологии, в связи с чем должна предъявлять своим компаниям требования, которые держат планку мирового уровня [9].

Данное направление характеризуют затраты на природоохранную деятельность.

5. Повышение ценности бренда.

Компании важно осознавать положение своего бренда на рынке, для того чтобы эффективнее работать со своей целевой аудиторией. Бренды обычно разделяют на эконом, средний и престижный сегменты. Несмотря на данное разделение, конкуренция вынуждает каждый раз повышать планку качества и функционала продукции. Помимо этого, большую роль играет отношение покупателей к бренду, которое зачастую является главным мотиватором в вопросе принятия решения о покупке, а также помогают создать эмоциональную связь между брендом и его целевой аудиторией. В данном вопросе основным элементом, которое характеризует направление являются затраты на маркетинг.

6. Повышение выработки сотрудников.

Компании постоянно занимаются поиском путей дополнительной генерации прибыли. Одним из таких путей является повышение выработки сотрудников [5]. Так как эффективность человека сильно ограничена его физическими и эмоциональными способностями, то необходимо развивать подходы, которые направлены на оптимизацию его рабочего времени и нагрузки.

Данные подходы подразделяются на организационные и технологические. В организационные входят различные методики по организации работы внутри компании, поддержка внутреннего климата, мотивация сотрудников и т.д. Под технологическими подходами понимаются технологии, которые направлены на снижение нагрузки на человека, и в последствии помогающие увеличить его выработку. Здесь примером могут быть современное оборудование, компьютерные программы, автоматизация процессов и т.п.

Данный пункт в стратегии может подразумевать затраты в обширное количество направлений, которые трудно анализировать, но цель этих затрат – повышение выработки работников, поэтому целесообразно анализировать темп прироста их выработки.

7. Развитие основного направления деятельности.

Часть компаний предпочитает фокусироваться на основном виде деятельности. Основная идея данного пункта стратегии заключается в инвестировании своих денежных потоков в основной вид деятельности или в основной продукт, с целью активного его развития или с целью занятия доминирующих позиций на рынке. Свое отражение данное направление находит в затратах на основной вид деятельности.

8. Развитие второстепенных направлений деятельности.

Некоторые предприятия предпочитают брать курс на свои второстепенные виды деятельности. Это может являться следствием занятия доминирующих позиций на рынке от основного продукта, неудовлетворённость экономических результатов от первостепенного вида деятельности, или же диверсификация производства.

Данное направление стратегии развития характеризуют затраты на второстепенные направления деятельности.

9. Покупка и модернизация машин и оборудования.

Обновление и модернизация оборудования является одним из самых важных направлений в развитии предприятия. Компании берут на вооружение данную стратегию, как правило, с выходом нового поколения оборудования, которое происходит не так часто. Тем не менее несмотря на относительно новое оборудование, экономический эффект от новейших технологий зачастую мотивирует предприятие приобрести его. Особенно это актуально для высококонкурентного бизнеса.

Данный пункт стратегии очень актуален для России, где средний возраст оборудования на машиностроительных предприятиях составляет 10 лет, в то время как в западных странах он постоянно держится на уровне 7 лет. Помимо этого, в данный пункт стратегии развития входит модернизация оборудования. Компании постоянно ищут пути модернизации оборудования, с целью максимальной адаптации его под свои потребности, следовательно, получая повышенную эффективность с единицы оборудования. Направление покупки и модернизации машин и оборудования характеризуется затратами на них.

10. Расширение географии присутствия.

Выход на новые рынки сбыта, обычно, знаменуется для компании увеличением продаж, но в то же время требует повышения затрат. Данную цель ставят предприятия, которые занимаются реализацией

своей продукции через дистрибьютерские центры. Для анализа данного направления логично рассчитывать темп прироста открытия новых дистрибьютерских центров.

Проведенные исследования и анализ в рамках исследования позволяют сделать следующие выводы:

- стратегия развития является неотъемлемой частью экономической деятельности каждого предприятия, так как она может влиять на экономические результаты компании. Важен грамотный подход к формулировке стратегии развития компании и соблюдение всех принципов создания стратегии развития;

- вопросы, связанные разработкой стратегии развития и оценкой ее эффективности, широко обсуждаются в научно–исследовательской литературе. Ученые предлагают свои способы для формирования эффективной стратегии развития в компании, а также предлагают свои доработки с существующим методам оценки эффективности стратегии развития;

- существуют несколько методов и подходов к оценке эффективности стратегии развития. При этом весь комплекс применяемых методов можно разделить на три группы – эффективность стратегии развития как эффективность экономической деятельности предприятия; эффективность стратегии развития через критерии оценки; эффективность стратегии развития как степень достижения целей.

- в настоящее время в научно–исследовательской литературе выработано несколько методик для оценки эффективности стратегии развития, но у них существуют ограничения по использованию, а также они могут дать либо качественную, либо количественную оценки, что может дать неполную картину при оценивании эффективности стратегии развития. Это приводит к выводу, что необходимо разработать универсальную методику, которая бы могла дать комплексную оценку эффективности стратегии развития;

Список литературы:

1. Головина Т.А. Современные аспекты стратегического планирования наукоемкого производства / Т.А. Головина, А.В. Полянин // Экономика и предпринимательство. 2020. № 9 (122). С. 1054-1058.

2. Минакова И.В. К проблеме эффективности и модернизации государственной экономической политики в России / Минакова И.В., Должикова М.И., Щеголев А.В. // Вестник Оренбургского государственного университета. 2008. № 11 (93). С. 50-54.

3. Парахина Л.В. Управление инновационным развитием в региональной экономической системе: стратегический подход / Л.В. Парахина // Новые подходы и технологии эффективного управления в

глобальной экономике. Материалы XI международной научно-практической конференции. Кафедра менеджмента институт экономики и управления орловского государственного университета имени И.С. Тургенева . 2016. С. 116-121

4. Полянин А.В. Проблемы социально-экономического развития региона / А.В. Полянин, Л.И. Проняева // В сборнике: Развитие системы стратегического планирования в Российской Федерации. Материалы конференции. В 2-х томах. Под редакцией В.А. Ливцова. 2020. С. 73-79.

5. Полянин А.В. Реализация агропромышленной стратегии импортозамещения в регионах с различной воспроизводственной структурой / А.В. Полянин, Ю.В. Вертакова, С.А. Долгова // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2019. № 6 (51). С. 24-31.

6. Полянин А.В. Формирование стратегии наукоемкого производства / А.В. Полянин, Р.А. Марков // Вестник Академии знаний. 2020. № 4 (39). С. 292-297.

7. Управление изменениями в экономических системах / Авдеева И.Л., Ананченкова П.И., Бабич О.В., Бушуева М.А., Вертакова Ю.В., Головина Т.А., Горбова И.Н., Еремина И.А., Кирьянов А.Е., Кулагина Н.А., Левин А.М., Логачева Н.А., Лытнева Н.А., Масюк Н.Н., Облизов А.В., Парахина Л.В., Полянин А.В., Сахарова С.М., Сергеев П.В., Соболева Ю.П. и др. // коллективная монография. Орел, 2020.

8. Чубарец О.В., Полянин А.В. Внутренняя кредиторская задолженность как инструмент финансового менеджмента промышленного предприятия // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. 2015. № 2 (43). С. 280-282.

9. Леонова О.В. Формирование критериев оценки проектного управления в сфере государственного управления // В сборнике: Современные проблемы регионалистики. Сборник по материалам II Мерцаловских чтений. В 2-х томах. Под редакцией П.А. Меркулова. 2016. С. 138-141.

10. Чубарец О.В., Суровнева К.А., Полянин А.В. Эмиссионная политика как практическая проблема инвестиционного менеджмента // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. 2014. № 6 (41). С. 245-247.

11. Чубарец О.В. Финансово-экономические основы организации экологического страхования в регионах России // Среднерусский вестник общественных наук. 2015. № 2 (38). С. 178-181.

Раздел 2
ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В ИННОВАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

Азарова Наталья Анатольевна, к.э.н, доцент
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический
университет имени Г.Ф. Морозова», г. Воронеж

1. Обоснование исследования значимости теории «человеческого капитала» для инновационных процессов развития экономических систем и предпринимательства

Политика в области образования имеет важное значение для инновационного развития экономических систем, развития культуры предпринимательства и повышения эффективности бизнеса. Во время управления бизнесом такие процедуры как умение начать бизнес, поиск предоставления дополнительных финансовых возможностей для его развития, понимание процедуры банкротства, поддержка в оптимизации уплаты налогов стимулируют потенциальных предпринимателей к новым инвестициям и риску. Политика обучения предпринимательству имеет большое значение в развитии инновационного предпринимательства, а также развития макроэкономических аспектов экономики. Новая глобальная инфраструктура усиливает конкуренцию между странами, диверсифицирует производство и сферу услуг. В настоящее время предпринимательство играет важную роль в обеспечении экономического развития, новых технологий, а также в снижении уровня безработицы и устранении межрегионального дисбаланса [1]. Поэтому для того, чтобы вырастить квалифицированных и инновационных предпринимателей, возрастает значение экономической политики, направленной на формирование, управление и развитие человеческого капитала. Основная цель политики инновационного предпринимательства заключается в распространении информации о предпринимательстве и развитии человеческого капитала, основанном на исследованиях и разработках, использующих передовые технологии.

Для того, чтобы эффективно применять политику предпринимательства в области формирования и управления человеческим капиталом, необходимо изучить весь спектр инструментов инновационного управления. Одним из важнейших инструментов данной политики выступает подверженность комплексному влиянию факторов различной природы происхождения.

Однако, несмотря на достаточно глубокую изученность факторов экономического развития, научный интерес к их исследованию не только не ослабевает, но и усиливается вследствие изменения экономических условий и появления новых факторов, требующих теоретического обоснования. Обращение к детерминантам развития экономики (факторам, определяющим явление, обуславливающим его) обосновывается задачей доказательства доминирующего влияния производительного использования человеческого капитала на стратегическое развитие инновационных экономических систем.

Для исследования этих процессов представляется целесообразным рассмотреть альтернативные системы факторов производительного влияния человеческого капитала на стратегическое развитие экономических систем, формируемые исследователями по разным критериям и классификационным признакам.

Исследуя этапы развития экономических систем в контексте их скоординированности и сбалансированности, критерием выделения факторов определяется характер их влияния на процесс развития – ускоряющее или сдерживающее. Следуя традиционному подходу к разделению факторов на внешние и внутренние, факторы можно систематизировать по четырем предметным областям: единство территориального пространства, качество трудовых ресурсов, инвестиционная активность на территории, предпринимательский и управленческий потенциал [2].

Включение в состав факторов качества трудовых ресурсов непосредственно указывает на детерминирующее условие фактического использования человеческого капитала в экономических системах, а предпринимательского и управленческого потенциала – на объективно существующие резервы реализации предпринимательских и управленческих способностей носителей (собственников) человеческого капитала посредством их участия в формальных экономических отношениях.

Обоснование факторов производительного влияния человеческого капитала на стратегическое развитие экономических систем в контексте инновационности процесса можно группировать по критерию научно-обоснованных системных связей, существующих между ними. Акцент внимания на таких факторах как экономическое партнерство, сотрудничество, взаимодействие, конкурентоспособность, технологичность производства обосновывается их ключевыми условиями кластеризации и сетезации экономического пространства.

Не требует доказательств то, что реализация названных факторов в целях обеспечения инновационного развития экономических систем требует синхронного инновационного развития человеческого капитала,

освоения его собственниками новых компетенций в процессе экономической деятельности.

Вариант системного представления факторов производительного влияния человеческого капитала на стратегическое развитие экономических систем в контексте инновационности процесса, можно систематизировать по критериям пространственности (внешние и внутренние), ограниченности (ограниченные и неограниченные), контролируемости (полностью контролируемые, частично контролируемые и неконтролируемые), возобновляемости (возобновляемые и невозобновляемые). Одновременно с этим можно выделить систему факторов в рамках каждого его идентификационного признака как многомерной системы, включающую территориальный, административный, экономический, институциональный, организационный и демографический факторы [3]. Раскрывая содержание факторов, в группе экономических выделим трудовые ресурсы (квалификацию и профессионализм), капитал, землю, предпринимательские способности, инновации, научно-технический потенциал, совокупный спрос и предложение, а условиями повышения эффективности их использования (реализации факторов) можно считать повышение производительности труда, фондоотдачи, оптимальное развитие отраслей, сбалансированность внутрирегиональных рынков [4].

Условием реализации фактора трудовых ресурсов является повышение производительности труда, искусственное отделение предпринимательских способностей от трудовых ресурсов представляется необоснованным, а качественные характеристики трудовых ресурсов (квалификация и профессионализм) – частными проявлениями этого фактора, далеко не в полной мере раскрывающими его содержание [5].

Кроме приведенных примеров системного представления факторов развития региональной экономики, исследователи в своих работах анализируют влияние человеческого капитала на экономический рост, распределяя факторы по критерию отнесения к базовому (наличие человеческого капитала) и надстроечному уровням (управление человеческим капиталом); по критерию отнесения к факторам «первой» (обеспеченность человеческим капиталом) и «второй природы» (образование, здоровье, трудовые мотивации, мобильность и адаптивность населения как параметры человеческого капитала), а также по иным критериям распределения [5].

Итак, изучение литературных источников по проблематике исследования значимости теории «человеческого капитала» для инновационных процессов развития экономических систем и

предпринимательства позволяет сделать следующие обобщающие выводы [6]:

1. В теории институциональной экономики положение о том, что инновационное развитие экономических систем предопределяется наличием и использованием человеческого капитала, выступает как «догмальное», признаваемое всеми исследователями. Обоснование этому дается, как правило, посредством констатации значимости наличия человеческого капитала и его использования для экономического развития, что не составляет предмета научной дискуссии.

2. Эти факторы развития экономики исследователями обосновываются как равнозначные в ряду других факторов производства, а человеческий капитал «уменьшается» до трудовых ресурсов. Иными словами, влияние человеческого капитала на экономическую динамику рассматривается на стадии участия его собственника в общественно-полезном труде, ограниченном периодом трудоспособности и условиями формальной занятости в экономике региона, чем, на наш взгляд, и обусловлено «равнозначное» положение человеческого капитала в ряду факторов производства.

3. Предполагается, что человеческий капитал является «базисным» для реализации других факторов производства, поскольку каждый экономический процесс требует участия «живого» труда, отдачи той части человеческого капитала, которая необходима для реализации этого процесса.

Данное условие справедливо для экономики любого типа, в отличие от экономических результатов, существенно дифференцированных в пространственном аспекте, что принято объяснять характером использования человеческого капитала – экстенсивным или интенсивным.

Подобный подход к объяснению экономической дифференциации является слишком упрощенным, не обеспечивающим понимания сущностной взаимосвязи эволюционности человеческого капитала и детерминант развития экономики.

Гипотеза исследования базируется на идее о том, что каждая стадия эволюции человеческого капитала (формирование, функционирование (использование), развитие) вызывает появление особых детерминант экономического развития по логической схеме «ресурсы – процессы - результаты» (рис. 1).

Инновационность процессов развития экономических систем обуславливает значимость сущности и разделения труда при генерировании необходимых знаний для процесса инноваций. При этом такие составляющие как формирование компетенций обучающихся,

сумма затрат на НИОКР и развитие научно-технического сотрудничества составляют существенные меры в развитии и структурировании отношений между элементами рынка, являясь детерминантами развития инноваций в экономических системах.

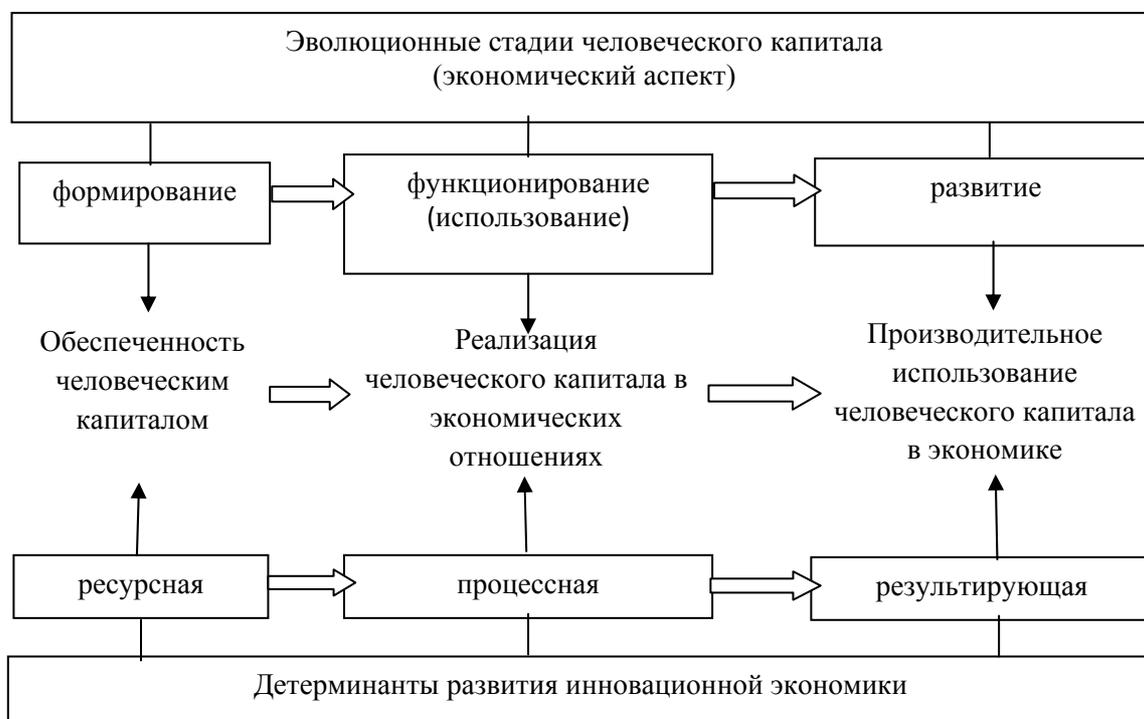


Рис. 1. Детерминанты развития экономики, обусловливаемые эволюционностью человеческого капитала (разработано автором)

Процесс формирования компетенций, который относится к образованию и обучению человеческих ресурсов, содействует образованию и подготовке кадровых ресурсов, чтобы способствовать в целях облегчения передачи знаний и мобильности исследователей между всеми секторами экономики, международной мобильности, привлекая передовых исследователей из-за границы и избегая потери человеческого капитала. Все эти виды мер направлены на повышение технологических возможностей как научно-исследовательских институтов, так и компаний. Что касается научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, которые производят общедоступные знания, которые также могут быть полезны для компаний, необходимо обеспечить увеличение исследовательского потенциала экономических систем с помощью плана, основанного на развитии отношений научного сотрудничества и укрепление инфраструктуры НИОКР. Благодаря этим процессам будет обеспечиваться реализация политики по увеличению технологических возможностей, развитие отношений сотрудничества,

содействие стабильному сотрудничеству между исследовательскими группами, увеличение участия частного сектора в финансировании фундаментальных исследований и расширения участия в проектах НИОКР, осуществляемых в рамках международного сотрудничества. Что касается укрепления инфраструктуры НИОКР, необходимо осуществлять следующие направления действий: укрепление потенциала и международного лидерства научных школ и научно-исследовательских институтов, центров и выполняющих подразделений научно-технических исследований, а также облегчение доступа научных кадров к научно-технической инфраструктуре и научному оборудованию.

2. Классификация сущности и содержания теорий предпринимательства как базовых основ развития человеческого капитала

Обращение к познанию эволюции необходимо для уточнения его места и роли в системе экономических отношений, а также с позиций теоретико-методологического значения для выделения категории «предпринимательства» в качестве источника человеческого капитала. По результатам изучения трудов классиков экономической науки и современных исследователей истории экономической мысли в таблице 1 обобщены ключевые идеи, отражающие эволюцию сущности и содержания категории теорий предпринимательства как базовых основ развития человеческого капитала.

Предприниматели создают инновации перед лицом конкуренции и тем самым генерируют экономический рост. Основной вопрос в области стратегического менеджмента – как предприниматели достигают и поддерживают конкурентное преимущество, являясь основными агентами экономического роста. Богатство и экономический динамизм страны зависит от конкурентоспособности предприятий, а конкурентоспособность предприятий зависит от инновационных способностей предпринимателей и менеджеров.

Изучение экономической природы теорий предпринимательства показало, что эволюция научной мысли в разных направлениях развития экономической науки может быть описана краткой логической формулой, отражающей содержательное наполнение человеческого капитала: материально-вещественный фактор производства → стоимостной эквивалент результатов экономической деятельности → общественные отношения, воспроизводящие экономическую систему, доходы их участников.

Предпринимательство является важнейшим элементом экономического прогресса, поскольку оно проявляет свою фундаментальную важность:

а) путем выявления, оценки и использования возможностей для бизнеса;

б) создавая новые фирмы и/или обновляя существующие, делая их более динамичными;

в) двигая экономику вперед – через инновации, компетенции, создание рабочих мест – и в целом улучшая благосостояние общества [7].

Английские классические экономисты рассматривали предпринимателей как поставщиков финансового капитала. А. Смит, определял предпринимателя как благоразумного человека, который бережлив (т.е. он накапливает капитал) и является агентом медленного, но неуклонного прогресса [8].

Углубление вклада в развитие теории выделения предпринимательских способностей в составе факторов производства произошло в работах Й. Шумпетера, который первый смог выделить человеческие способности предпринимателя в составе факторов производства и его современных последователей. Таким образом, определение Й. Шумпетера приравнивает предпринимательство к инновациям в смысле бизнеса, то есть выявление рыночных возможностей и использование инновационных подходов для их использования [9]. Й. Шумпетер выдвинул хорошо известную инновационную теорию предпринимательства. Й. Шумпетер берет случай капиталистической закрытой экономики, которая находится в стационарном равновесии. Он считал, что предприниматели нарушают стационарный кругооборот экономики, внедряя инновации и выводя экономику на новый уровень развития. Действия предпринимателей представляют собой ситуацию неравновесия, поскольку их деятельность нарушает рутинный круговорот. Говоря об инновациях, он говорил о новых комбинациях факторов производства, Й. Шумпетер отводил роль новатора предпринимателю, который является не человеком обычных управленческих способностей, а тем, кто вводит что-то совершенно новое. По его мнению, инновация может включать в себя любое из следующего:

I. Инновация новых продуктов.

II. Инновации в новых методах или процессах производства.

III. Открытие нового рынка.

IV. Предприниматели могут найти новый источник поставок сырья

V. Инновации в управлении.

Попробуем разобраться в значении разных аспектов термина «инновация». Инновации предпринимателей – залог быстрого экономического развития любой страны. Внедрение нового продукта

означает продукт, который потребители не видели, и который является новым, более качественным и полезным. Новый метод производства относится к новому процессу, который еще не использовался в производстве и коммерческом производстве. Это может повысить производительность и снизить стоимость производства.

Открытие нового рынка означает новый рынок, который мог существовать раньше, но на который предприятие не заходило в коммерческих целях. Новый источник сырья также относится к источнику или месту, которое ранее не использовалось предприятиями в коммерческих целях. Инновация в управлении относится к реорганизации и согласованию положения предприятия в отрасли путем создания монополии, такой как контроль, или демонтажа существующей монополии других в отрасли.

Шумпетер очень четко указал на экономическую функцию предпринимателя, которого он считал главной движущей силой экономического развития, а задача предпринимателя – вводить новшества или осуществлять новые комбинации.

Шумпетер различал изобретения и инновации. Мы должны понимать, что изобретение относится к созданию новых материалов, а инновация – к применению новых материалов в практическом использовании в промышленности. Внедрение инноваций – основная задача предпринимателя, а не поддержание предприятия. Им нравится создавать и добиваться результатов. Эти «инновационные предприниматели» сыграли важную роль в подъеме современного капитализма [9].

Данные исследования были продолжены в трудах многих авторов. Это были и ученые неоклассической, неокейнсианской и нешумпетерианской экономических школ, которые занимались анализом качественного и количественного состава труда и капитала.

Таблица 1

Ключевые идеи, раскрывающие сущность и содержание теорий предпринимательства как базовых основ развития человеческого капитала (составлено автором)

Направления теорий предпринимательства	Объяснение сущности и содержания теорий предпринимательства с точки зрения формирования качеств человеческого капитала
Теория инноваций Й. Шумпетера [9]	Предприниматели нарушают стационарный круговой ход экономики, внедряя инновации, и выводят экономику на новый уровень развития. Деятельность предпринимателей

	представляет собой ситуацию неравновесия, поскольку их деятельность нарушает рутинный круговой поток. Инновации предпринимателей ответственны за быстрое экономическое развитие любой страны. Роль новатора отводится предпринимателю, который не является человеком с обычными управленческими способностями, а внедряет что-то совершенно новое.
Теория социальных изменений М. Вебера (Акцент на влияние религии) [10]	Предпринимательская энергия общества экзогенно генерируется и обеспечивается религиозными убеждениями. «Дух капитализма» побуждает предпринимателей заниматься предпринимательской деятельностью и получать все больше и больше прибыли.
Теория неопределенности Ф. Х. Найта [11]	Предприниматели берут на себя риски различной степени в зависимости от своих способностей и склонностей. Теория предполагает, что чем более рискованна природа предприятия, тем выше уровень прибыли, получаемой предпринимателями.
Теория Фр. Янга (Акцент на изменениях в структуре группового уровня) [12]	Предпринимательские инициативы и действия являются результатом опыта и открытий индивидуального предпринимателя как члена определенной группы, семейного происхождения предпринимателя и проявления общих ценностей группы. Экономические проблемы, с которыми сталкиваются индивидуальные предприниматели, смягчаются солидарностью предпринимательских групп. Индивидуальные предприниматели пользуются доверием своей ассоциации с группами солидарности, которые помогают индивидуальным предпринимателям преодолевать любые экономические проблемы.
Экономическая теория предпринимательства [13]	Г. Ф. Папанек (1962) и Дж. Р. Харрис (1970) придерживались мнения, что экономический стимул является основным фактором, влияющим на предпринимательскую

	<p>деятельность. Экономические выгоды спонтанно развивают у предпринимателей готовность к осуществлению разнообразных предпринимательских инициатив. Взаимосвязь между внутренним побуждением индивида и желаемыми экономическими выгодами оказывает глубокое влияние на развитие предпринимательских компетенций. Развитие предпринимательства и экономический рост происходят всякий раз, когда определенные экономические условия благоприятны.</p>
<p>Теория Марка Кассона (Экономическая теория) [14]</p>	<p>Поведение человека определяется разным доступом к источникам информации, что обуславливает разностью ситуационных ориентиров. Предприниматель примет решение таким способом, который будет сильно отличаться от того, что решили бы все остальные члены общества. Предприниматель считает, что совокупность имеющейся у него информации в отношении какого-либо решения уникальна. Восприятие предпринимателем ситуации оказывает глубокое влияние на распределение ресурсов. Предприниматель рассчитывает получить прибыль от разницы в восприятии, заняв более выгодную позицию по отношению к другим людям.</p>
<p>Теория Каннигена (Акцент на предпринимательском предложении) [15]</p>	<p>Предприниматели ожидают вознаграждения за свой вклад, и это влияет на их поведение. Структура рабочей силы связана с наличием квалифицированной рабочей силы, готовой работать. На структуру рабочей силы влияет ряд факторов, таких как мобильность рабочей силы, доступные альтернативы занятости, уровень традиционализма и преобладающая культура труда.</p>
<p>Теория Хозелица (Акцент на маргинальных группах) [16]</p>	<p>Маргинальные люди поставлены в двусмысленное положение и поэтому они лучше всего подходят для того, чтобы творчески приспособливаться к ситуациям перемен. Они легко осуществляют адаптацию</p>

	<p>в своем поведении. Они могут становиться предпринимателями и способствовать экономическому развитию.</p>
<p>Теория Т. Кокрана [17]</p>	<p>Предприниматели не являются экстраординарными личностями или сверхнормальными личностями, и они не являются ненормальными личностями, отклоняющимися от общества. Скорее, предприниматели представляли собой образцы для подражания общества. Предприниматель играет важную социальную роль. Роль, которую играет предприниматель, в значительной степени зависит от модели личности, которая возникает в зависимости от его социальной обусловленности. Роль предпринимателя определяется группой в корпоративном мире, в которую входят члены совета директоров и другие высшие должностные лица. Кокран придерживался мнения, что внутренний характер и поведение руководителя в значительной степени зависят и обусловлены типом деторождения и обучения в школе. Таким образом, все социальные и культурные факторы играют важную роль во влиянии на уровни ожиданий, личность, поведение каждого члена общества и особенно на роль предпринимателя.</p>
<p>Теория Э.Э. Хагена (Акцент на отмене уважения и статуса) [18]</p>	<p>Теория рассматривала предпринимателя как члена общества, который вносит свой вклад в экономическое развитие территории. Поведение предпринимателя приводит как к социальным преобразованиям, так и экономическому развитию. Экономический рост связан с социальными и политическими изменениями. Он не поощрял предпринимателей подражать чужим технологиям. Хаген приписывал происхождение предпринимательства отказу от уважения к группе. Социальная группа, которая испытывает потерю статусного уважения, погружается в агрессивный</p>

	предпринимательский подход. В такой ситуации группа, теряющая статус, и члены группы, теряющей статус, стремятся восстановить свой статус, предпринимая решительные предпринимательские усилия.
Теория Х. Лейбенштейна (акцент на Х-эффективности) [19]	Х-неэффективность относится к различию между оптимальным эффективным поведением бизнеса в теории и наблюдаемым поведением на практике, которое возникает из-за различных факторов.
Взгляд М. Кирцнера на предпринимательство [20]	В основе идеи Кирцнера о предпринимательстве лежит спонтанное обучение и видение ситуации. Кирцнер называет состояние ума, которое позволяет происходить спонтанному обучению – бдительностью.
Взгляд У. Дж. Баумоля на предпринимательство [21]	Роль предпринимателя жизненно важна для экономического роста. Подход Баумоля к предпринимательству в экономике показывает, что предприниматель в основном отсутствует в моделях экономики. Он заявил, что предприниматель был исключен из модели, потому что экономические модели основаны на четко определенных переменных, таких как объем производства и цена. В моделях нет места для анализа вопросов, связанных с изобретательностью, умом, амбициями предпринимателя. Он высказал мнение, что обязательно нужно учитывать функцию предпринимательской деятельности.
Взгляд Питера Друкера на предпринимательство [22]	Предприниматель всегда ищет перемен, реагирует на них и использует их как возможность. Предприниматель является уникальным агентом перемен в экономике.

Исследования данных теорий позволяет оценить значимость теорий предпринимательства для понимания экономической природы развития человеческого капитала. Сущность теорий предпринимательства раскрывает способ удовлетворения потребностей рыночных субъектов, в результате которого в рамках организации и управления инновационного типа развития производства максимальный

эффект достижим через удовлетворение человеческих потребностей. Осуществив анализ всех теорий личностных качеств предпринимателя становится ясно, что можно выделить качества, способствующие возможности стать движущей, преобразующей силой в обществе, обуславливающий экономический рост и реализацию инноваций [23].

3. Исследование политики в области технологий и интеллектуальной собственности как источника развития человеческого капитала и предпринимательства в инновационных экономических системах

До конца восьмидесятых годов XX века анализ инноваций оставался незамеченным, поскольку исследовательские интересы были сосредоточены на изучении эффективности рынков в краткосрочной перспективе и на экономическом росте, объясняемом накоплением капитала в долгосрочной перспективе.

Применительно к неоклассическому анализу инноваций необходимо учитывать два фундаментальных аспекта. Во-первых, инновации являются результатом рационального решения, которое компании принимают при инвестировании ресурсов в НИОКР, с помощью которого указанные инвестиции материализуются в новый продукт, услугу или процесс. Однако технологические возможности компаний могут различаться из-за таких факторов как наличие интеллектуальной собственности или различные варианты развития человеческого капитала. Эти аспекты соответствуют неоклассической эпистемологии: при начальных аспектах компании сталкиваются с разными стимулами и, следовательно, с разными экономическими результатами. Таким образом, инновации по-прежнему понимаются как выбор для максимизации прибыли, при котором предполагается наличие неопределенности в предполагаемом экономическом [24].

Второй неоклассический аспект – это соображение, что инновации подвержены рыночным сбоям: неопределенности, асимметричной информации, отсутствию возможности присвоения, положительным внешним эффектам; но также и то, что научные и технологические знания, необходимые для инноваций, являются общественным благом [25].

В то время как для неоклассической теории экономическая проблема состоит в создании соответствующих стимулов развития инноваций (интеллектуальная собственность и субсидии на НИОКР), неоклассическая эпистемология предполагает, что компании способны определять лучший способ делать что-то, исходя из предположения об оптимизации поведения. Однако победители и проигравшие не определяются расчетом «ex ante» [26], а определяются контекстом «ex post» [27] и что, следовательно, решение о выделении ресурсов на

проекты НИОКР не принимаются путем сравнения ожидаемых выгод с вероятностью создания новых продуктов, услуг или процессов.

Инновационный потенциал компаний зависит от их стратегий, структур, технологических возможностей и ожидаемого масштаба рынка, и, кроме того, эти факторы различаются между компаниями.

Следовательно, инновационные возможности компаний также различаются; то есть не предполагается, что компании способны определять наилучшие варианты собственных предпринимательских действий. С другой стороны, что инновационные результаты по своей природе непредсказуемы из-за наличия неопределенности. Инновации – это «слепые» вариации, последствия которых заранее не известны [28]. Инновации не могут быть проанализированы с помощью вероятностного расчета и учитывая, что эмпирические данные показывают это, предполагается, что большинство инноваций производятся посредством процесса тестирования и ошибки, которая начинается после анализа предпринимательских возможностей.

Инновации – это процесс решения как технических, так и человеческих проблем, а не следствие инвестиций в формальные исследования и разработки [29]. В этом смысле исследователи обнаружили, что наиболее важными детерминантами инновационного успеха являются внимание к потребностям клиентов, эффективный маркетинг, эффективное управление процессом разработки, способность использовать внешние технологии и способность взаимодействовать с научным сообществом; аспекты, относящиеся к организационным процедурам компаний. Таким образом, помимо формальных НИОКР, инновации требуют тщательного наблюдения за рынком и извлечения уроков из опыта предпринимательства [30].

В этой связи следует сказать, что современная экономическая теория придает важность другим понятиям, не связанным с НИОКР, таким как дизайн, разработка и эксперименты, обучение, исследование новых продуктов и рынков, маркетинг [31]. Приоритетным направлениям развития НИОКР являются конкретные меры для следующих секторов: здравоохранение, энергетика, агропродовольственный сектор, аэрокосмическая промышленность, туризм, транспорт, промышленность, культура, химический, фармацевтический сектор и информационные и коммуникационные технологии.

Современная экономическая теория также считает, что инновации зависят от институциональных аспектов; то есть существует условная сила или слабость инновационных экономических систем, в которых работают компании, и которые специфичны для каждого сектора, региона, нации и, кроме того, имеют глобальные характеристики как

следствие процессов интернационализации НИОКР транснациональных компаний [32]. Это означает, что процессы изменения, отбора и удержания действуют как на отраслевом, региональном, национальном и/или глобальном уровне, и что каждый из них имеет свои особенности. Следовательно, инновационная эффективность зависит не только от компаний, но и от набора агентов и их предпринимательских качеств, которые взаимодействуют в конкретной институциональной среде, в которой существует разделение инновационного труда между различными типами человеческой деятельности, генерирующей знания.

В экономической литературе определены три типа деятельности, которые продвигают инновации посредством нелинейной обратной связи между различными типами деятельности. Эти действия представляют собой формирование компетенций, которые включают все те действия, которые связаны с образованием и формированием человеческого капитала и которые осуществляются в университетах и инновационных компаниях; инновационные исследования и разработки, осуществляемые университетами и организациями; и инновации, производимые компаниями. Именно из-за этих аспектов перспектива развития инновационных экономических систем связана с пересечением систем науки и технологий с рыночным процессом, и компании и их предпринимательские способности рассматриваются как ключевые агенты в этой системе. Бизнес-агенты играют фундаментальную роль, поскольку именно они объединяют различные типы знаний в инновациях, поскольку инновации зависят не только от научного и технологического развития, но и от восприятия рыночных возможностей.

Современная экономическая теория имеет особую концепцию инновационного знания. Во-первых, знания являются не просто закодированной информацией, поскольку технология также содержит конкретные знания, характерные для каждой компании, которые содержатся в ее процедурах и могут быть переданы только через личные контакты. Во-вторых, большинство инноваций требуют предварительных знаний; то есть генерация знаний имеет кумулятивный и последовательный характер в рамках каждой технологической парадигмы. В-третьих, считается, что новые знания часто требуют дополнительных знаний, которые могут исходить из других секторов или научных дисциплин.

Все эти соображения о знаниях и инновациях имеют важные последствия. Инновации подвержены сбоям рынка и, следовательно, компании вкладывают меньше ресурсов в НИОКР, чем это можно было бы считать оптимальным с социальной точки зрения. Следовательно, значимыми достижениями политики в области технологий и

интеллектуальной собственности, которые имеют значение с точки зрения инноваций, являются права интеллектуальной собственности и политика субсидирования НИОКР, которая как раз нацелена на то, чтобы побудить компании вкладывать больше ресурсов в инновационные проекты.

Среди экономических политик субсидирования инноваций можно выделить следующие: субсидии НИОКР, кредитные субсидии НИОКР, стипендии, государственные контракты, снижение налогов и государственные закупки [33].

Кроме того, компании не вводят инновации изолированно и что их технологические возможности зависят от характеристик инновационной экономической системы, в которой они работают, и технологическая политика государства должна быть направлена на укрепление указанной системы и отношений между ними.

Хотя есть свидетельства того, что сотрудничество в области НИОКР подвержено высокому проценту неудач в развитии отрасли [34].

Поэтому в целом большинство эмпирических исследований показывают положительную взаимосвязь между сотрудничеством в области НИОКР и производительностью компаний-новаторов.

Среди экономических политик по увеличению технологических возможностей выделяются следующие: облегчение доступа к внешним знаниям, подключение компаний к соответствующим научным разработкам, продвижение инициатив технологического сотрудничества, консультирование по технологиям, предоставление информации, создание вспомогательной инфраструктуры для НИОКР и прогнозирование критических технологий [35]. Короче говоря, это политика, направленная на укрепление инновационной системы за счет создания инфраструктуры НИОКР и развития отношений между составляющими ее агентами с целью увеличения инновационного потенциала компаний.

Инновационный процесс специфичен для каждого сектора [36]. Например, агенты, участвующие в генерировании знаний и инноваций, в фармацевтическом секторе не такие, как в секторе промышленного оборудования, и не имеют значения одни и те же институты. Поэтому важно знать технологический режим каждого сектора, чтобы применять эффективную политику для увеличения технологических возможностей. Технологический режим характеризуется своими собственными технологическими возможностями, различными условиями присвоения, разной степенью накопления знаний и различными характеристиками соответствующей базы знаний [37].

Различные технологические режимы создают барьеры для развития инноваций разными в разных секторах. Например, для некоторых секторов нехватка квалифицированного персонала может быть самым серьезным препятствием для инноваций, для других – отсутствие связей с научными учреждениями или отсутствие вертикальных союзов (поставщиков и клиентов), или недостаток знаний о рынке. Политика совершенствования технологических возможностей и человеческого капитала пытается повлиять на эти препятствия, но при этом необходимо учитывать, что важность этих препятствий различается в зависимости от сектора.

Системный подход данных исследований значим на национальном уровне, поскольку региональные и отраслевые аспекты подчеркиваются путем учета отраслевой ориентации на региональном уровне, которая отражает сильные стороны существующей производственной структуры.

Список литературы:

1. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. капитализм, социализм и демократия // Предисл. В. С. Автономова; пер. с нем. В. С. Автономова, М. С. Любского, А. Ю. Чепуренко; пер. с англ. В. С. Автономова, Ю. В. Автономова, Л. А. Громовой, К. Б. Козловой, Е. И. Николаенко, И. М. Осадчей, И. С. Семенов, Э. Г. Соловьева. — М.: Эксмо, 2007. — 864 с.

2. Бочко В. С. Научно-исследовательские силы общества и их развитие в регионах / Экономика региона. - 2019. - Т. 15, вып. 3. - С. 644-658 doi 10.17059/2019-3-2

3. Невейкина, Н. В. Факторы развития региона / Н. В. Невейкина // Ученые записки Орловского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. – 2014. – № 1(57). – С. 78-85.

4. Перру Ф. Экономическое пространство. Теория и приложения / Пер. с англ. А. П. Горюнова // Пространственная экономика. — 2007. — № 2. — С. 78-87.

5. Сторч Ю.Д. Влияние государственных доходов на экономический рост: теоретические представления и современные реалии. E-Scio. 2017. № 12 (15). С. 189-196

6. Управление человеческим капиталом в условиях цифровизации экономики: оценка его влияния на экономический рост, конкурентоспособность, социальное благополучие и развитие общества / Ф. И. Ерешко, В. И. Казаренков, И. Г. Каменев [и др.]. – Москва : Российский университет дружбы народов (РУДН), 2020. – 214 с. – ISBN 9785209101963.

7. Entrepreneurship as the Vantage Point/M. K. Raghunath Raghunath Kamakula, Chandra Sekhar Patro //Source Title: Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition - Copyright: © 2018 - Pages: 11 / DOI: 10.4018/978-1-5225-2255-3.ch263
8. Smith A. Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations. Paris: Flammarion, 1991.
9. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм, демократия. - М.: Эксмо, 2007.
10. Stephen P. Turner, Weber, Max (1864–1920), Editor(s): James D. Wright, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition), Elsevier, 2015, Pages 456-461, ISBN 9780080970875, <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.61136-4>.
11. Найт Ф. Понятия риска и неопределенности //Thesis. Вып. 5. 1994. С. 14.
12. Romero M., Usart M., Ott M. Can serious games contribute to developing and sustaining 21st century skills? Games & Culture. - 2015. - № 10 (2). - P. 148-177. DOI: 10.1177/1555412014548919
13. Харрис Л. Денежная теория: Пер. с англ./Общ. ред. и вступ. ст. В.М. Усоскина.-М.: Прогресс, 1990.-750 с.
14. Casson M. L'entrepreneur. Paris: Economica, 1991.
15. Cunningham J.B., Lischeron J. Defining entrepreneurship // Journal of Small Business Management. 1991. V. 29. № 1. P. 45–61.
16. В. Hoselitz Social conditioning & entrepreneurship. Special collections research centre university of Chicago library Research Centre University of Chicago Library (1971)
17. As quoted in Cochran, Thomas C., The Puerto Rican Businessman (Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1959), p. 127
18. E.E. Hagen On the theory of social change: How economic growth begins Dorsey Press, Homewood, IL (1962)
19. Н. Leibenstein Entrepreneurship and development” the American economic review Papers and proceedings of the eightieth annual meeting of the American economic association (may), Vol. 58 (1968), pp. 72-83
20. Kirzner I. Competition and Entrepreneurship. Chicago, 1973; Entrepreneurship. Chicago, 1975.
21. Baumol, William J, 1990. "Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive," Journal of Political Economy, University of Chicago Press, vol. 98(5), pages 893-921, October.
22. Drucker P. Les entrepreneurs. Paris: L'Expansion-Hachette, 1985.
23. Накипова, Г. Н. Эволюция взглядов на предпринимательство в западных экономических концепциях / Г. Н. Накипова // Дайджест-финансы. – 2006. – № 11(143). – С. 56-60.

24. Nelson R.R., Phelps E.S. Investment in Humans, Technological Diffusion, and Economic Growth // *The American Economic Review*. - 1966. - № 56(1-2). - P. 69-75.
25. Metcalfe, J. S., 1994. "Evolutionary Economics and Technology Policy," *The Economic Journal*, 104 (425), 931-944.
26. «ex ante» - прогнозное моделирование экономических явлений и процессов на основе теоретических концепций
27. «ex post» - фактические результаты, которые уже достигнуты в экономике за какой-то период.
28. Metcalfe, J S , 1995 "The Economic Foundations of Technology Policy: Equilibrium and Evolutionary Perspectives," in P. Stoneman (ed.), *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*. Oxford: Blackwell.
29. Rosenberg, N., 1982. *Inside the Black Box*. Cambridge Univesity Press, Cambridge, UK.
30. Ramadani, V., Gërguri, S., 2011. Innovations: Principles and strategies. *Strategic Change*. № (3-4), pp.101-110.
31. Smith, K., 2005. Measuring Innovation. En: Fagerberg, J., Mowery, D.C., Nelson, R.R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press, Oxford, pp. 148-177/
32. Economía neo-schumpeteriana, innovación y política tecnológica Juan Fernández Sastre Localización: Cuadernos de economía: *Spanish Journal of Economics and Finance*, ISSN-e 0210-0266, Vol. 38, N°. 107, 2015, págs. 79-89.
33. Metcalfe, J.S., Georghiou, L., 1997. *Equilibrium and Evolutionary Foundations of Technology Policy*. CRIC The University of Manchester, Manchester, Discussion paper no. 3.
34. Harrigan, K., 1986. Strategic alliances and partner asymmetries. *Management International Review*. XXVIII, pp. 5-72.
35. Caloghirou, Y. y Vonortas, N.S., 2000. Science and technology policies towards research joint ventures. Final report, Project SOE1-CT97-1075, TSER. European Commission, DG XII, Brussels
36. Malerba, F., Adams, P., 2014. Sectoral Systems of Innovation. En: Dodson, M., Gann, D.M., Phillips, N. (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford University Press, Oxford, pp. 183-203.
37. Nelson, R.R., Winter, S.G., 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, Cambridge, MA

Раздел 3

ПРОЕКТНО-ПОРТФЕЛЬНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РОСТА НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ

Бушуева Людмила Игоревна, д.э.н., доцент
ФГБОУ ВО «Сыктывкарский государственный университет имени
Питирима Сорокина», г. Сыктывкар
Шайхлисламов Вадим Айратович, к.э.н.
ПАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ», г. Санкт-Петербург

Введение

Современные экономические исследования в большей степени сконцентрированы на создание новых продуктов и услуг для удовлетворения потребностей общества, которые еще не осознаются потенциальными покупателями. Это связано с выходом на новый этап цифровой экономики и фокусом внимания к конечному потребителю, однако в крупной промышленности до сих пор применяются классические экономические концепции [1, с. 22-25]. Теории на уровне Матрицы VCSG и Матрицы McKinsey необходимо адаптировать с учетом отраслевых особенностей. В частности, нефтяная промышленность является ярким примером сложности проведения портфельного анализа, что связано с длинными инвестициями, волатильностью макросреды, высоким уровнем конкуренции как внутри отрасли, так и со стороны субститутов. Компании нефтяного сектора (ПАО «НК «Роснефть» [17], ПАО «Газпром нефть» [15], British Petroleum Global (BP) [18], Shell [20] и другие) все больше обращают внимание на потенциальную диверсификацию традиционного для них бизнеса с целью стабилизации как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе.

Целью данного исследования является формирование концепции стратегии роста нефтяной компании с учетом классификации возможных направлений развития в зависимости от имеющихся ресурсных ограничений для развития и подходов к управлению портфелем. Предлагаемый проектно-портфельный подход позволяет сформировать практические рекомендации по выбору стратегии роста для нефтяной компании в условиях ценовой волатильности и неопределённости внешней среды. Данный вопрос является ключевым для российских и зарубежных компаний при ежегодном мониторинге и актуализации их стратегических планов, в особенности в периоды резких скачков развития мировой экономики, что выражается

(отражается на необходимости корректировки стратегий развития) в стратегиях развития.

Вопрос проектно-портфельного подхода при формировании стратегии именно в нефтяной промышленности является перспективным направлением для изучения особенно с учетом событий мировой экономики последних 10 лет. Безусловно классические теории стратегического анализа Д. Аакера [1], Р. Гранта [2], М. Портера [7], А.А. Томпсона и А.Д. Стрикленда [10] и других мировых ученых создает теоретический базис для исследования стратегического планирования. Сложностью в изучении именно нефтяной промышленности является особенности производственных циклов, которые широко рассмотрены в российских университетах (например, Санкт-Петербургском Горном Университете или Российском Государственном Университете нефти и газа имени И.М. Губкина), так и зарубежных центрах. Анализ современных тенденций развития нефтяной промышленности в большей степени изучается в специализированных отраслевых и консалтинговых центрах British Petroleum (BP) Outlook [12], Global Energy Perspective McKinsey&Company [13], Information Handling Services (IHS) Markit Ltd [19], Wood Mackinsey [22], что вызвано, в первую очередь, спросом со стороны аналитиков нефтяных компаний. Широко распространены работы американского экономиста Д. Ергина [3; 5], где описаны ключевые макроэкономические тренды и их влияние на нефтедобычу. Наиболее распространёнными работами в области портфельного анализа и математического аппарата оптимизации являются исследования нобелевского лауреата Г. Марковица (Markowitz G.) [14]. Современное развитие и распространение вычислительных алгоритмов позволяют применять разработанные методы оптимизации непосредственно на практике. Объединение теорий стратегического менеджмента, с основами производственной цепочек в нефтяной промышленности, широкий выбор отраслевых обзоров и современные алгоритмы портфельной оптимизации создают возможность формирования концепции стратегического планирования на основе проектно-портфельного подхода.

Особенности внутренней и внешней среды нефтяных компаний, влияющие на выбор стратегии роста

В основе управления портфелем ВИНК (вертикально-интегрированная нефтяная компания) лежит условное разделение на Upstream (к этому отраслевому термину относится деятельность по разведке и добычи нефти и газа) и Downstream (к этому отраслевому термину относится переработка сырья и реализация потребителям конечной продукции), а также дальнейшее деление нефтедобычи на

стадии разработки (этап геологоразведки, строительства инфраструктуры, технологические проекты и непосредственная эксплуатация) и нефтепереработки (деление по продуктовому принципу- переработка сырой нефти, производство конечных нефтепродуктов, оптовые и розничные каналы сбыта) . Данное разделение можно заметить и в организационных структурах компаний, что связано с принципиальным различием в производственных процессах (рис. 1).

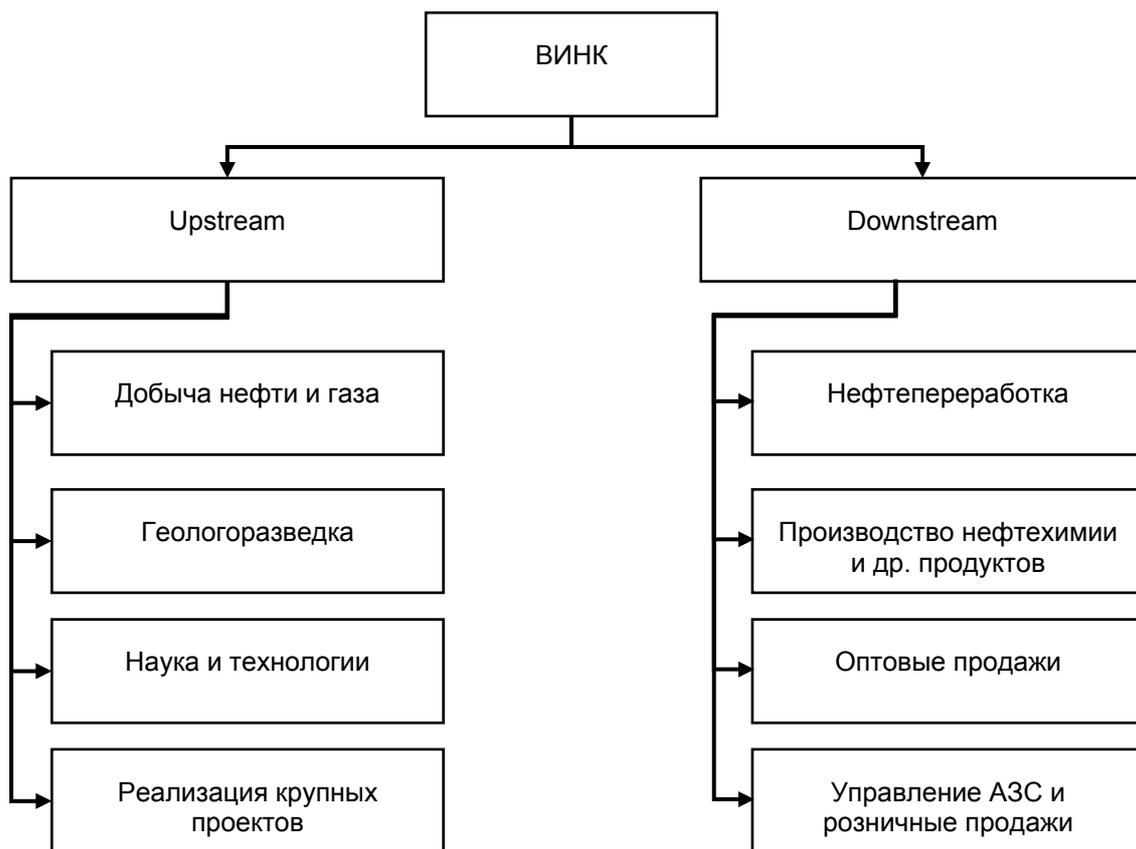


Рисунок 1. Типовая структура ВИНК

Как правило, ВИНК (вертикально-интегрированные нефтяные компании) делают акцент на отдельных направлениях производства, а не попытке сделать 100% продуктовую цепочку от скважины до конечного потребителя, предоставляя часть услуг во вне (как покупка недостающей нефти, так и продажа готовой продукции через сети партнеров). Большое количество игроков, партнеров, глобализация нефтяных рынков создают возможности специализации. Однако это создает риски высокой волатильности, вызванной колебаниями цен (рис. 2).

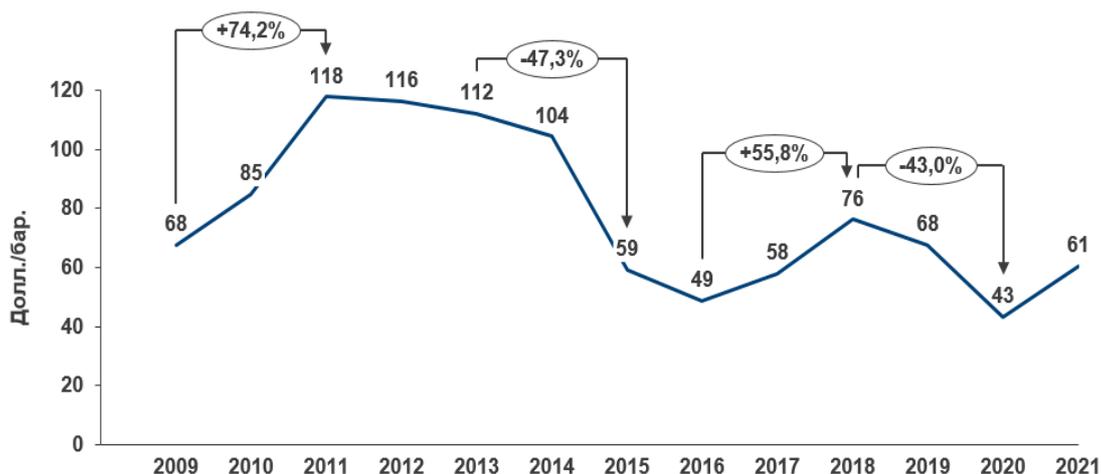


Рисунок 2. Волатильность цены на нефть марки Brent ¹.

Значительные колебания цен, представленные на рисунке 2, могут быть вызваны рядом факторов, описывающих общеэкономические тренды – такие как мировой экономический кризис 2008 года, пандемия 2020, так и сугубо отраслевые тренды – сланцевая революция 2010-2014 гг., соглашение ОПЕК+ 2016 года. Как следствие, формирование сбалансированного портфеля должно основываться на следующих факторах.

1. Макроэкономические факторы:
 - a. экологическая повестка;
 - b. развитие субститутов (гидроэнергетика, атомная промышленность и т.д.);
 - c. политическая ситуация (военные конфликты).
2. Отраслевые факторы:
 - a. волатильность спроса и предложения;
 - b. внешние ограничения производства (международные соглашения по квотам);
 - c. технологическое развитие (повышение КИН-коэффициент нефтеотдачи, развитие нетрадиционной добычи и т.д.);
 - d. налоговое окружение.
3. Внутренние факторы:
 - a. баланс производственных мощностей по продуктовой линейке (Upstream и Downstream);
 - b. доступ к ресурсной базе и технологиям;
 - c. финансовые возможности.

¹ Динамика цен на фьючерсный контракт на нефть Brent – Московская биржа - <https://www.moex.com/ru/derivatives/commodity/oil/>

Рынок нефтедобычи близок к совершенной конкуренции (прозрачность цен, большое количество производителей и потребителей, фискальная политика, регламентирующая сверхдоходы компаний), что по факту для компаний означает фокус развития собственной эффективности как единственный рычаг увеличения прибыли, почти полностью исключая возможности влияния на рынок (исключение составляет международная политика, например, ограничения добычи в рамках Соглашения ОПЕК+ на уровне политики государств).

Анализ текущих стратегий ВИНКов позволяет выделить следующие типы фокусов долгосрочного развития:

1. цели по развитию традиционного бизнеса (например, темпы роста добычи нефти и газа, объем и глубина переработки, обеспеченность ресурсной базы и т.д.);
2. масштабы диверсификации:
 - a. внутриотраслевая: типы выпускаемой продукции нефтепереработки и нефтехимии, производство полимеров, оказание сервисных услуг в качестве подрядчика и т.д.;
 - b. внешнеотраслевая: выход в другие сектора энергетики (производство электроэнергии, ветроэнергетика), логистические услуги, строительство и др.);
3. значимость краткосрочных ограничений и долгосрочных финансовых целей.

Типы современных стратегий нефтяных компаний

На современном рынке добычи и переработки нефти сформирован широкий сектор стратегий компаний, что обусловлено различиями по размеру компании, доступности ресурсной базы, фискальной политики региона присутствия и доступности капитала. Применяя классификацию, предложенную консультантами BCG Мартином Ривзом, Кнутом Хаанесом и Джанмеджая Синха [9], определим особенности, основных типов современных стратегий нефтяных компаний:

1. Классическая стратегия роста, которой придерживаются все крупнейшие производители нефти, в частности, Роснефть, Saudi Aramco и другие. Для данной стратегии характерны ввод новых месторождений и бурение в существующих провинциях. Ключевым фактором, сдерживающим рост, является действующее ограничение добычи в рамках Соглашения ОПЕК+ с 2016 года. Как следствие, борьба за долю рынка, которая могла бы происходить за счет ценовой конкуренции, что позволило бы компаниям за счет снижения цены вытеснить более дорогую добычу (например, шельфовая или сланцевая добыча), не происходит. Основной причиной поддержания существующих долей

рынка является финансовая выгодность - в среднесрочной перспективе сокращение добычи в Саудовской Аравии и России для целей балансирования существующей динамики спроса и предложения. Тем не менее, в долгосрочной перспективе компании планируют наращивание производственных мощностей и вытеснение действующей добычи в США и других странах-производителях. В качестве мероприятий используются временные послабления добычи и краткосрочные обрушения цен (по аналогии с 2020 годом), тем самым, сдерживая ввод новых мощностей «дорогой добычи» и снижая их инвестиционную привлекательность с постепенным сокращением их доли.

2. Адаптивная стратегия, которой следуют небольшие недропользователи сланцевой добычи. Фактически, в период высоких цен происходит запуск всех производственных мощностей, а в период низких цен осуществляется консервирование скважин. Данный шаг является адаптивным к действиям крупных игроков как попытка сохранения инвестиционной привлекательности запущенных проектов в условиях высокой волатильности. Несмотря на снижение плановой инвестиционной привлекательности, такие действия позволяют сохранить доходность проектов.

3. Визионерская стратегия. Данный подход используется компаниями, сфокусированными на новых технологиях добычи и переработки. Несмотря на слабую распространённость данной стратегии, прорыв в технологиях бурения в 2010 году привел к сланцевой революции и резкому росту доли США на мировом рынке добычи с (6% в 2010 до 12% в 2019 году). На текущий момент рост значимости объемов выброса углекислого газа создает предпосылки к росту конкуренции компаний с минимальными выбросами. Тем не менее, компании, делающие ставку на визионерский подход, слабо распространены и, в большинстве своем, проигрывают конкуренцию крупным игрокам по причине отставания в финансовых возможностях и технологических компетенциях (в частности, это подтверждает динамика сланцевой добычи [12]).

4. Стратегия формирования, не получившая широкого распространения в нефтедобыче, но применяемая в отдельных направлениях нефтехимии. Создание новых продуктов создает новый спрос, однако данное направление на нефтяных рынках не приводит к кардинальному пересмотру структуры рынка.

5. Стратегия восстановления. Высокая волатильность цен приводит к нестабильности финансовых прогнозов в краткосрочной перспективе. Поэтому все компании подходят к гибкому портфельному управлению с временными остановками проектов на ранних стадиях,

сохраняя ключевые проекты по мере доступности капитала. Примером может стать динамика буровых мощностей в 2020 году в России, когда произошло значительное сокращение существующих проектов и возврат к активности в 2021 году [21].

На рынке нефтяных компаний основным драйвером развития выступают крупные игроки, как следствие, классическая стратегия роста является ключевой. Но, тем не менее, регулярно происходят временные отступления от ключевого вектора развития для балансирования волатильности рынков. ТОП-20 компаний в мире добывают порядка половины всего производства нефти [11; 22]

Матричная модель определения стратегических направлений развития нефтяной компании

Интегрирующим звеном данных развилки является экономическая и стратегические службы компании, которые на основе финансовых КПЭ (ключевые показатели эффективности) и долгосрочного видения образа компании балансирует разрозненные производственные направления и существующие ограничения на различных горизонтах. Особенности горизонтов планирования в нефтяной отрасли схожи с тяжелой промышленностью, что вызвано длительными циклами инвестиций. Условно можно построить матрицу типов проектов в нефтяной отрасли на основе доходности и сроков окупаемости (рис. 3).

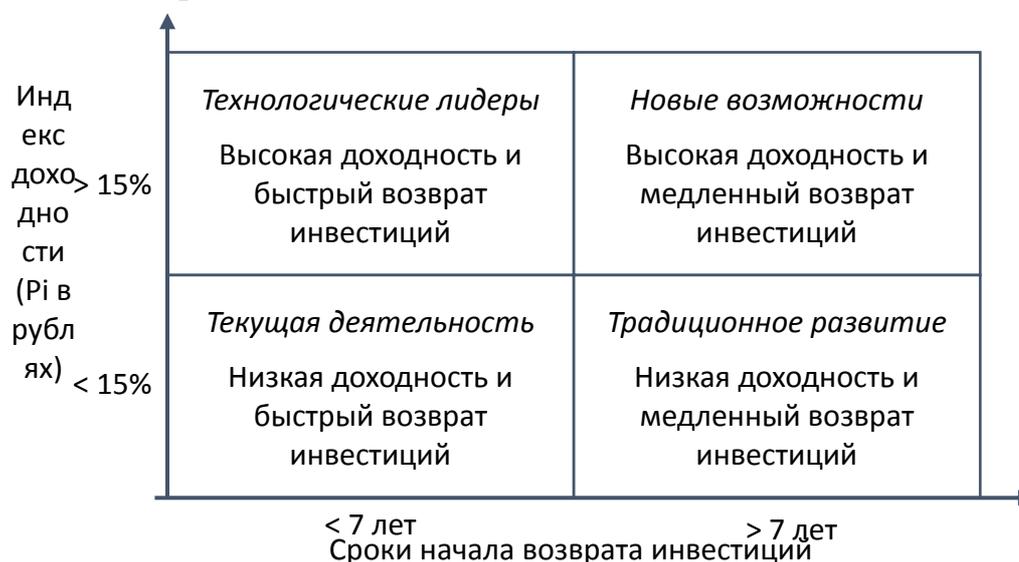


Рисунок 3. Матрица проектов «Доходность – Возврат инвестиций» в нефтяной отрасли²

² Разработано авторами

Рассмотрим подробнее квадранты матрицы «Доходность-возврат инвестиций», представленные на рисунке 3:

1. Технологические лидеры - быстрый старт возврата инвестиций и высокая доходность. К данной области может относиться технологическое развитие существующих способов разработки месторождений, когда технологический прорыв позволяет увеличить нефтеотдачу или качество разработки в существующих провинциях. Таким примером может быть «сланцевая революция» 2010-2015 гг., которая позволила кратно увеличить уровень добычи США в существующих провинциях штата Техас [4, с. 487-511]. Однако вероятность таких прорывов носит очень низкий характер.

2. Новые возможности - медленный старт возврата инвестиций и высокая доходность. Поисковая геологоразведка в случае успеха открытия новых месторождений позволяет в течении 5-10 лет (в зависимости от площади, качества запасов и доступности логистических схем) изучить геологию и построить необходимую инфраструктуру с последующим эксплуатационным бурением и окупаемостью вложенных инвестиций на горизонте 10-15 лет.

3. Текущая деятельность - быстрый старт возврата инвестиций и низкая доходность. Бурение скважин на существующих месторождениях 4 стадии [6, с. 122 с.]. Цикл строительства скважины при наличии инфраструктуры в регионе позволяет начать получать положительный операционный денежный поток в рамках года. Однако потенциальная доходность имеет тенденцию к снижению, что вызвано постепенным ухудшением качества запасов по мере «снятия сливок» - что может проявляться как снижение стартовых дебитов, роста обводненности, интерференцию запасов. Аналогично строительство новой АЗС, ограниченное только локальной конкуренцией.

4. Традиционное развитие - медленный старт возврата инвестиций и низкая доходность. К данному аспекту будут относиться строительство новых НПЗ. Срок строительства составляет 10-20 лет, однако наличие избыточных производственных мощностей на мировом уровне, развитость логистических цепочек и как следствие вышеперечисленного отсутствие налоговых стимулов создает низкую и отрицательную доходность таких инвестиций.

Описанная матрица носит верхнеуровневый и описательный характер с целью постановки приоритетов портфельного управления нефтяной компании. Фактически, компания стоит перед выбором инвестиций в существующие кластеры добычи с постепенным снижением количества опций инвестиций и их доходности или запуск длинных инвестиций с высокой доходностью в будущем и отрицательными денежными потоками в краткосрочной перспективе

или инвестиций в множество технологических опций с вероятностью «выстрела» одной из них и окупаемостью всех затрат.

Формирование концепции стратегии роста нефтяной компании

Выбор между портфельными опциями осуществляется на основе стратегического видения компаний. Основой управления портфелем является стратегическое целеполагание, которое задает основные долгосрочные ориентиры развития. Рассмотрим основные принципы ее формирования.

➤ Принцип стратегического образа компании – конкретная цель на обозримом горизонте (например, 10-15 лет). Это перечень КПЭ, которые планируются достичь – финансовые и производственные задачи. Данные производственные цели необходимы для определения критериев балансировки портфеля. Например, цели по рентабельности задействованного капитала (ROACE - return on capital employed) и темпам роста добычи могут быть взаимоисключающими, что приводит к необходимости приоритизации на конкретном временном промежутке.

➤ Принцип стратегических ставок – выбор фокусов и синхронизация дорожных карт инвестирования рискованного капитала в зависимости от доступного капитала. Определение ключевых проектов для компании задает приоритизацию инвестиций внутри портфеля.

➤ Принцип краткосрочной финансовой стабильности – высокая ценовая волатильность и длинные инвестиции ставят перед компанией необходимость сценарного моделирования внешней среды и анализа своей финансовой устойчивости (стресс-сценарии) к возможным колебаниям.

Необходимость выбора появляется при избыточности портфеля и невозможности реализации всех опций с учетом существующих ограничений. В зависимости от существующего дефицита ресурсов можно сформировать различные шаги по реализации портфельных опций (рис. 4).

Стратегия роста – развитие всех возможностей с целью выхода «высшую лигу», несмотря на краткосрочные отрицательные денежные потоки. Такая стратегия доступна компаниям внутри холдинга, который покрывает текущие убытки или государственным компаниям, где государство выступает как инвестор или гарант кредитоспособности. Однако в большинстве своем сталкиваются с различными ограничениями, что приводит к необходимости следующих шагов:



Рисунок 4. Выбор стратегии роста в зависимости от имеющихся ресурсных ограничений в нефтяной отрасли³

1. Балансировка – инвестиции в краткосрочные проекты с постепенным поддержанием существующего уровня добычи (базовый уровень добычи постепенно снижается с различным темпом, что вызвано геологическим падением пластовых давлений по мере отборов нефти) и выбором одной или нескольких стратегических ставок в виде поиска новых месторождений или технологий. Остальные проекты ставятся на «паузу» до момента реализации запущенных стратегических ставок и снижения инвестиционной нагрузки. Данный подход наиболее распространен среди крупных нефтяных компаний (примеры) с широкими портфельными возможностями, что позволяет делать выбор между опциями.

2. Развитие через совместные предприятия реализуется компаниями при отсутствии финансовых возможностей всех инвестиционных опций и невозможностью остановки проектов (по причине обязательств или конкуренции на ресурсную базу в текущем моменте). Разделение рисков с партнёрами позволяет диверсифицировать риски и обеспечить вход в большое количество проектов на ранних стадиях. Данная стратегия свойственна компании

³ Разработано авторами

Shell, где высокая доля добычи находится под не операторским управлением.

3. Венчурное инвестирование – инвестиции в несколько поисковых опций или технологий с быстрым прекращением работ в случае краткосрочных отрицательных результатов. Такой подход свойственен маленькими компаниями, которые не могут инвестировать в проект 10-15 лет до момента его окупаемости. Как правило такие компании не ведут самостоятельную разработку и в случае открытия месторождения продают их более крупным игрокам. Доходность формируется на разнице в цене неизученных ресурсов и открытых запасов.

4. Диверсификация – выход в смежные отрасли как балансирующие волатильность цен на энергоресурсы. Такой подход распространены среди крупных европейских и американский компаний. В первую очередь это вызвано ограничениями локальной ресурсной базой в части нефтедобычи и избытком перерабатывающих мощностей в регионе. Наличие финансовых возможностей и широкого набора компетенций формирует возможности выхода компаний в другие отрасли. Наиболее частым примером является энергетический сектор и химическая промышленность.

Поиск наиболее оптимального портфеля особенно актуальным является для крупных компаний, где портфель проектов может насчитывать сотни месторождений и тысячи инвестиционных проектов развития. Управление таким количеством опций долгосрочного развития возможно только при формировании системного подхода к ранжированию и математическому анализу проектов. Применяемые методы можно классифицировать следующим образом:

1. Одномерное ранжирование опций – как правило используется долгосрочный показатель ценности – чистая приведенная стоимость (ЧПС, NPV- net present value). Преимуществом является простота ранжирования опций. Недостатком данного метода является выбор только одного решающего показателя, что создает неравномерность финансовых и производственных показателей во времени.

2. Индексный метод – является частным случаем одномерного ранжирования, но в качестве показателя сортировки используется пропорция двух и более показателей. Самым распространенным является показатель Pi (Profitability index, индекс доходности), а также удельный показатель денежного потока на единицу выпускаемой продукции (например, на тонну добычи). Данный показатель позволяет ранжировать не только объемы ценности, но и эффективность проекта.

В отдельных случаях считается индекс на различных горизонтах планирования.

3. Балльный метод ранжирования – для нивелирования недостатков одномерного и индексного методов формируется индивидуальный подход к определению перечня КПЭ и их весов как меры значимости вклада каждого показателя. В нефтяных компаниях это могут быть показатели объёмов добычи, доходности, объёмов краткосрочных инвестиций, степени риска и т.д. Недостатком такого подхода является субъективность присвоения веса к каждому показателю, что может стать инструментом манипуляции результатом.

4. Матричный метод – аналогичен матрице BCG или Mckinsey, когда выделяются две различные метрики (обычно темпы роста и текущей доходности) и осуществляется классификация проектов. Данный подход обычно является вторичным и служит для дополнительной проверки полученных результатов.

5. Классификация проектов и ранжирование в периметре кластеров. Ключевой сложностью ранжирования проектов нефтедобычи и нефтепереработки являются сроки реализации и несопоставимость рисков между долгосрочными и краткосрочными проектами в условиях волатильности. Как следствие все инвестиционные проекты группируются по проектным стадиям (например, в нефтедобывающей части бизнеса это – проекты на этапе геологоразведки, проекты на этапе строительства инфраструктуры, технологические проекты, проекты на этапе эксплуатации). Ранжирование внутри кластеров как правило происходит на основе матричного или индексного методов. Распределение между кластерами осуществляется на основе стратегических целей и краткосрочных финансовых возможностей методом управленческого решения.

6. Методы математического программирования. К данной группе инструментов относится широкий перечень методологий нахождения экстремумов через многомерное ранжирование. Наиболее простым методом является симплекс-метод линейного программирования, однако компании занимаются собственными разработками на основе современных математических теорий, в частности «задача о рюкзаке», генетического алгоритма и других методов нелинейного программирования. Недостатком данного метода является сложность подготовки качественных и достоверных прогнозов развития инвестиционных опций с учетом рисков. Низкое качество данных на входе зачастую приводит к результатам, противоречащим производственной логике.

Безусловно, в текущих реалиях управления компаниями нет единого и универсального подхода к определению оптимального

портфеля. Каждая компания использует собственную классификацию методов ранжирования, исходя из своих особенностей и ограничений. Высокая волатильность нефтяной отрасли приводит к необходимости маневрирования между краткосрочными и долгосрочными приоритетами, однако на практике, сформированный стратегический образ компании через 10 лет позволяет адаптировать мировые лучшие практики и создать собственный инструментарий достижения конкретных целей с учетом внешней и внутренней среды. Пандемия 2020 года и, как следствие, кризис цен на нефть продемонстрировали необходимость гибкого портфельного управления как инструмента краткосрочного маневра при неизменности долгосрочных трендов развития.

Список литературы:

1. Аакер Д. Стратегическое Рыночное Управление. 7 издание. – СПб.: “ПИТЕР”, 2011. - 495 с.
2. Грант Р. Современный стратегический анализ. 7 изд.– СПб.: Питер, 2012. – 544 с.
3. Добыча: Всемирная история борьбы за нефть, деньги и власть / Дэниел Ергин; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011. - 944 с.
4. Мельникова С.И., Сорокин С.Н. «Сланцевая революция» в США: внутренние и глобальные изменения на энергетических рынках // ИНЭИ РАН, Экономический журнал ВШЭ, 2013. Т.17. - № 3. С. 487–511.
5. Новая карта мира / Дэниел Ергин; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2020. - 670 с.
6. Нефтегазопромысловая геология и геологические основы разработки месторождений нефти и газа – Учебник для вузов, Иванова М.М., Дементьев Л.Ф., Чоловский И.П. – М.: Недра, 1985-422 с.
7. Портер М., Прахалад С., Самплер Дж. Курс МВА по стратегическому менеджменту. 4 издание. – М: Альпина, 2017. – 587 с.
8. Стратегии, которые работают. Подход VCG: сборник статей / The Boston Consulting Group; сост. Карл Штерн и Джордж Сток-мл. ; пер. с англ. [Иванов М. С. и др.]. - 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. - 495 с.
9. Стратегии тоже нужна стратегия / М. Ривз, К. Хаанес, Д. Синха ; [пер. с англ. под редакцией А. Лазурского, Г. Милова]. — М.: Эксмо, 2016. — 272 с. — (Top Business Awards).
10. Томпсон, А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд ; ред. М.И. Соколова, Л.Г. Зайцев. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 577 с.
11. BP Statistical Review of World Energy 2020, URL: <https://www.bp.com/content/dam/bp/business->

sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2020-full-report.pdf (дата обращения: 21.08.2021).

12. BP Energy Outlook 2018, URL: <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/energy-outlook/bp-energy-outlook-2018.pdf> (дата обращения: 13.08.2021).

13. Global Energy Perspective McKinsey&Company, URL: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/global-energy-perspective-2021>

14. Markowitz and G. P. Todd (2000). Mean-Variance Analysis in Portfolio Choice and Capital Markets. / Frank J. Fabozzi Associates, Pennsylvania, 387 p.

Официальные Веб-сайты компаний:

15. Компания «Лукойл», URL: <https://lukoil.ru/>

16. ПАО «Газпромнефть», URL: <https://www.gazprom-neft.ru/>

17. ПАО НК «Роснефть», URL: <https://www.rosneft.ru/>

18. British Petroleum Global, URL: <https://www.bp.com/>

19. Information Handling Services, IHS Markit Ltd, URL: <https://ihsmarkit.com/>

20. Shell Global, URL: <https://www.shell.com/>

21. Vygon Consalting, URL: <https://vygon.consulting/>

22. Wood Mackinsey, URL: <https://www.woodmac.com/>

Раздел 4
ЭКОСИСТЕМА КАК ФЕНОМЕН ГЛОБАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ
РЕГИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ
В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

Бушуева Марина Александровна, к.э.н., доцент
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В.
Плеханова (Ивановский филиал)». г. Иваново
Масюк Наталья Николаевна, д.э.н., профессор
ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет
экономики и сервиса», г. Владивосток
Кириянов Алексей Евгеньевич, к.э.н., доцент
ФГБОУ ВО «Ивановский государственный университет», г. Иваново

Глобализация привела к возрождению региональной экономики. Ученые, пытающиеся понять это явление, исследовали это явление с разных точек зрения. Данная работа адресована трем различным аудиториям: бизнес-менеджерам, региональным политикам и руководителям университетов. Исследования показали, что эти три потока начинают объединяться в двух ключевых концепциях: экосистемах и платформах. Преследуя эту конвергенцию, ученые могут извлечь выгоду из различных точек зрения и развить более тесную интеграцию этих исследовательских потоков. В данной работе основное внимание уделяется политике повышения конкурентоспособности экосистем на региональном уровне.

Концепция экосистем получила широкое распространение при определении политики конкурентоспособности. Конкурентоспособность регионов стала спорным понятием в последние десятилетия. На крайнем уровне находится представление Кругмана (1998) о том, что региональная конкурентоспособность не только вредна, но даже опасна [33]. Однако в обширном массиве литературы важность регионального уровня как *разумного* средства оценки экономического роста и социально-институциональной адаптации возрастает [21, 30, 40, 46, 50, 51, 52]. Эти теоретики подчеркивают важность местной деловой среды для успеха фирм.

Самая последняя концепция в обсуждении конкурентоспособности - это сконструированное преимущество [8, 21, 22]. Эта концепция подчеркивает региональную динамику обучения и инноваций. Основанное на знаниях сконструированное преимущество требует действий по развитию в различных областях: экономика (например, межфирменное взаимодействие и интеллектуальная инфраструктура), управление

(например, лидерство на основе видения и глобальное позиционирование на местных активах), инфраструктура знаний (например, университеты и посреднические агентства), а также сообщества и культуры (например, устойчивость и социальная терпимость) [21]. Ключевыми концепциями в оценке регионального преимущества являются связанные с ними разнообразие и платформы регионального развития [27,30,32]. Связанное разнообразие относится к перетеканию знаний, происходящему между различными секторами в регионе, но не в каких-либо секторах. Наиболее плодотворными связями кажутся те, которые имеют правильное сочетание близости и расстояния между секторами [15]. Эта концепция связывает вторичные эффекты знаний с экономическим обновлением, новыми траекториями роста и региональным ростом [9]. Платформы регионального развития, основанные на соответствующем разнообразии, являются фактическими целями политики конкурентоспособности, нацеленной на создание преимуществ.

Экономические и социальные рамки экосистем все еще довольно нечеткие, поскольку они одновременно включают в себя экосистемы бизнеса, инноваций и знаний [20]. В этой ситуации основным и практически главным вопросом является пространственное измерение экосистем. По сути, экосистемы считаются глобальными или, по крайней мере, «рожденными глобальными», но в то же время ведутся дискуссии о региональных экосистемах, способствующих региональному развитию. Однако у всех экосистем есть некоторые общие черты.

Экосистемы региональных экономик - это в высшей степени самоподдерживающиеся системы, которые возникают, развиваются и умирают в своем собственном ритме, и их нельзя легко контролировать извне. Это заставило ученых и практиков задуматься о том, есть ли какой-либо плодотворный способ создания регионального преимущества, основанного на структуре экосистемы.

Концепция экосистемы все чаще используется в исследованиях бизнеса и инноваций для описания взаимозависимых отношений между участниками сотрудничества и различными сетями сотрудничества и создания ценности. Концепция инновационной экосистемы - концепция экосистемы, которая в основном используется в инновационных исследованиях - используется, чтобы подчеркнуть сложный характер инновационной деятельности, взаимодействий и взаимозависимостей между различными участниками и показать радикальную открытость для сотрудничества и обмена. Некоторые авторы представляют отличительные черты инновационных экосистем (по сравнению, например, с инновационными системами, инновационными кластерами и инновационными центрами) на основе последних публикаций. Эти особенности включают большее понимание связей между участниками

инновационной деятельности, центральную роль ИКТ, открытые инновации, акцент на дифференцированных ролях или нишах, занимаемых организациями и отраслями, а также большее значение рыночных сил по отношению к давлению со стороны правительства. Концепция инновационной экосистемы также подчеркивает свою зависимость от дополнительных инноваций [40].

Концепция инновационной экосистемы до сих пор не конкретизирована, и содержание различных определений варьируется в зависимости от того, обсуждается ли концепция, например, в деловом или региональном контексте. Аутио и Томас определяют инновационную экосистему как «сеть взаимосвязанных организаций, связанных с центральной фирмой или платформой, которая включает в себя как сторонних участников производства, так и использования и создает новую ценность за счет инноваций» [11, стр. 205]. Согласно Джексону, «инновационная экосистема моделирует экономическую динамику сложных взаимоотношений, которые формируются между участниками или субъектами, функциональная цель которых заключается в обеспечении развития технологий и инноваций» [31, стр. 2]. Инновационную экосистему часто сравнивают с концепцией инновационной системы [41, 42, 54]. Несмотря на то, что эти две концепции имеют много общего, они также отличаются тем, что концепция инновационной экосистемы привносит новую точку зрения в региональные исследования инноваций [47]. Например, концепция инновационной экосистемы лучше учитывает рыночные механизмы по сравнению с теорией инновационных систем, а инновационная экосистема подчеркивает роль экосистемных фирм, открытых инноваций и совместного создания стоимости между этими фирмами [42,47].

Некоторые авторы обсуждают экосистемы знаний [20]. Экосистемы знаний сосредоточены на генерировании знаний через географически сгруппированную сеть участников, ключевыми игроками которых являются университеты или государственные исследовательские организации. В настоящем исследовании региональная инновационная экосистема рассматривается как комбинация определения инновационной экосистемы, представленного выше, и идеи экосистемы знаний, представленной в работе [20]. Под региональной инновационной экосистемой здесь понимается региональная сеть субъектов, генерирующих и использующих новые знания для обеспечения развития технологий и создания новых инноваций. Виитанен (2016) утверждает, что в исследованиях инновационных экосистем основное внимание следует уделять изучению ключевых элементов и факторов успеха региональных инновационных экосистем, чтобы помочь в проектировании этих экосистем и управлении

ими [53]. Это означает определение местных сильных сторон в глобальном контексте и выявление процессов на уровне экосистемы для развития региональных инновационных экосистем.

Использование аналогии экосистемы в инновационных исследованиях также получило много критики. Например, авторы Oh et al. (2016) представляют критический анализ концепции инновационной экосистемы, особенно в региональном контексте и в связи с концепциями региональной и национальной инновационной системы [41]. Они утверждают, что в большинстве случаев приставку «эко» можно удалить без изменения содержания, что показывает, что аналогия с экосистемой является просто метафорической, не добавляя ничего особенно нового в исследования инноваций. Папайонну и др. (2007) также напоминают, что знания и инновации необходимо рассматривать в контексте исторически обоснованных процессов социально-экономического развития [42]. Однако, как указано выше, в литературе по инновационным экосистемам особо подчеркивается сложный характер инновационных процессов и эти экосистемы исследуются с эволюционной точки зрения, принимая во внимание историческую перспективу. Кроме того, основываясь на примерах из существующих исследований инноваций и менеджмента, некоторые исследователи утверждают, что использование экологического термина в другом контексте для академических целей не всегда должно повторять исходный термин в деталях, чтобы быть полезным. Ритала и Альмпанопулу (2017) поощряют использование особенностей экологического и системного мышления для более целостного и реалистичного охвата исследовательских объектов инновационных исследований экосистем [48].

Перейдем далее к бизнес-экосистемам.

Бизнес-экосистемы - это межорганизационные сети, состоящие из компаний, которые сотрудничают для совместной доставки продукта или услуги клиенту [38]. Сотрудничество и конкурентные отношения между фирмами бизнес-экосистемы приводят к структуре «совместной конкуренции» и сети создания стоимости с множеством горизонтальных отношений вместо линейной цепочки создания стоимости [39]. Фирмы бизнес-экосистемы предоставляют конечным пользователям интегрированные решения в виде взаимосвязанной системы взаимозависимых компаний, которые объединяют свои навыки и активы [20]. Благодаря сотрудничеству в сети создания стоимости компании могут получить конкурентное преимущество перед отдельными компаниями, которые усваивают все компоненты цепочки создания стоимости. Присоединение к бизнес-экосистеме важно, например, для стартапов; они могут интегрировать свой продукт или услугу как часть более широкого ансамбля продуктов или услуг [56].

Часто используемые примеры успешных глобальных бизнес-экосистем - это Apple, IBM, Microsoft и Walmart и др.

Концепция бизнес-экосистемы отличается от концепции инновационной экосистемы; хотя эти концепции часто обсуждаются параллельно с инновационной деятельностью, и новые инновации также лежат в основе бизнес-экосистем [38]. Clarysse et al. (2014) называют три особенности, которые отличают экосистемы бизнеса от экосистем знаний и инноваций [20]. Во-первых, бизнес-экосистемы сосредоточены на создании ценности для клиентов (вместо того, чтобы сосредоточиться на создании, обмене и использовании новых знаний), они представляют собой сети создания ценности, которые пересекают региональные и национальные границы (вместо того, чтобы быть географически кластеризованными), и ими руководят крупные компании (вместо университетов или государственных исследовательских организаций). Райт (2014) также отмечает, что сторона потребителя (спроса) больше присутствует в бизнес-экосистемах, чем в инновационных экосистемах [55]. Clarysse et al. (2014) подчеркивают важность привязки региональных экосистем знаний и инноваций к экосистемам регионального бизнеса, чтобы получать выгоду от новых знаний и способствовать созданию инновационных стартапов, которые необходимы для создания новых экосистем бизнеса [20].

Маява и соавторы (2016) изучают экосистему здравоохранения и наук о жизни Сан-Диего как пространственную бизнес-экосистему и определяют проблемы, которые следует учитывать при разработке инновационной политики и регионального развития промышленности [34]. Они подчеркивают роль, например, наличия различных форм капитала, предпринимательской культуры, которая позволяет идти на риск и допускать неудачи, местных условий, привлекающих новые таланты, сильной экосистемы знаний, платформ для формального и неформального сотрудничества и приверженности делу. лидерство. Кроме того, они подчеркивают важность доверия между членами экосистемы и роль посредников как факторов доверия [34]. Основываясь на своем анализе знаний и бизнес-экосистем во Фландрии (Бельгия), Clarysse et al. (2014) предполагают, что политика государственных закупок может стать стимулом для создания новых бизнес-экосистем и что крупные компании могут играть более значительную роль в развитии региональной бизнес-экосистемы [20]. Они также предполагают, что помимо привлечения крупных успешных компаний в экосистему не менее важно сотрудничать с инновационными стартапами внутри экосистемы. Платформенная основа политики конкурентоспособности, представленная в этом

исследовании, направлена на соединение существующих сфер бизнеса и ведущих фирм с региональной инновационной экосистемой для повышения уровня сотрудничества, помощи в использовании новых знаний, а также для развития стартапов и нового бизнеса. экосистемы.

Чтобы упростить это довольно сложное и многогранное обсуждение экосистем знаний, инноваций и бизнеса, связанных с региональной конкурентоспособностью, мы представляем категоризацию, в которой эти различные системы представлены в соответствии с установленными и хорошо известными концептуальными измерениями; разведка и эксплуатация. Эти измерения были введены Марчем (1991) в его основополагающей статье, посвященной критически важным функциям, необходимым организациям для выживания в краткосрочной перспективе и в будущем [35]. Согласно Марчу, исследование включает в себя вещи, охватываемые такими терминами, как поиск, вариация, принятие риска, экспериментирование, игра, гибкость, открытия и инновации. С другой стороны, эксплуатация включает в себя такие вещи, как уточнение, выбор, производство, эффективность, выбор, внедрение и исполнение. Между этими двумя концепциями существует также временная дилемма. В то время как разведка делает упор на долгосрочную перспективу, эксплуатация более тесно связана с сегодняшней или краткосрочной деятельностью. Однако важно помнить, что Марч подчеркнул, что для того, чтобы выжить и добиться успеха как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, необходимо использовать как разведочный, так и эксплуатационный тип.

Размышляя о концепции экосистемы в ее исходном контексте, жизненно важно признать взаимосвязанность и взаимозависимость различных частей системы. При использовании этой концепции для описания деловой и инновационной среды необходимо также признать организационную взаимосвязь. Правильным понятием здесь является родственное разнообразие, которое, по мнению Джеймса и Халкиера (2016), относится к наличию различных отраслей, между которыми существует достаточное различие для новой рекомбинации знаний, но не до такой степени, чтобы общение и сотрудничество между соответствующих акторов было невозможным [27, 32]. Связанное разнообразие также связано с более ранней литературой по региональным инновационным системам. Например, Аутио (1998) определяет региональную инновационную систему как состоящую из двух подсистем: (а) подсистема генерации и распространения знаний и (б) подсистема применения и использования знаний. Диалог между этими двумя подсистемами является необходимой предпосылкой общего инновационного процесса.

Согласно Куку, основной принцип взаимосвязанного разнообразия заключается в том, что экономическое развитие обусловлено взаимодействием между различными секторами региональной экономики, которые связаны с точки зрения технологий или промышленности [21]. Отрасль и связанные с ней отрасли выигрывают, когда можно делиться знаниями (в области технологий, каналов сбыта и концепций услуг) и использовать их. Дополнительные компетенции, обеспечивающие распространение знаний, называются родственным разнообразием, использование которого может существенно повлиять на внешние эффекты в регионе, тем самым способствуя росту отрасли и региона [52]. Распространение знаний может стимулировать региональное развитие двумя альтернативными (или теоретически конкурирующими) способами: либо среди местных фирм в том же секторе или отрасли (маршаллианская экономика или экономика локализации), либо среди ряда других секторов (внешние эффекты Якоба) [15,16,27].

Платформа регионального развития, концепция, впервые представленная Хармаакорпи (2006), может выступать в качестве организованной среды (с точки зрения инновационной политики) для выращивания родственного разнообразия, а также может служить инкубатором для региональных бизнес-экосистем [29]. Платформа регионального развития имеет свои интеллектуальные корни в рамках региональных инновационных систем и эволюционной экономики. Концепция сильно привязана к институциональной структуре региона; следовательно, это может быть полезным инструментом для изучения существующих бизнес-потенциалов в различных конфигурациях региональных ресурсов [36]. Платформы регионального развития можно определить как региональные конфигурации ресурсов, основанные на прошлых траекториях развития, но представляющие будущий потенциал для создания конкурентного преимущества в определенных конфигурациях ресурсов [29].

Платформы регионального развития и связанное с ними разнообразие, включенное в платформы развития, также могут использоваться в качестве инструментов перспективной инновационной политики. Таким образом, существует постоянная потребность в оценке региональных конфигураций ресурсов и их обновлении при необходимости. В этом процессе обновления необходимы региональные динамические возможности. Динамические возможности - это организационные (и в данном контексте стратегические процедуры внутриорганизационного или сетевого уровня) процедуры, с помощью которых организации (или коалиции организаций, то есть сети) достигают новых конфигураций ресурсов по мере появления,

столкновения, разделения, развития и исчезновения рынков [24]. В контексте региональной инновационной политики динамические возможности нацелены на реформирование региональных конфигураций ресурсов на основе истории региона и возможностей, возникающих в результате технико-социально-экономического развития.

При стремлении использовать концепцию платформ развития и связанное с ней разнообразие в перспективной региональной инновационной политике возникает большой вопрос, как это можно сделать на практике. Существует множество исследований, демонстрирующих положительное влияние родственного разнообразия в различных регионах [15,16,27]. Тем не менее, есть лишь несколько сообщений о «дальновидных попытках» выстроить региональную инновационную политику на основе родственного разнообразия, и что родственное разнообразие не было мотивом для инновационной политики. Несколько исключений составляют Uotila et al. (2012), которые анализируют содержание региональной инновационной политики в 18 регионах Финляндии [52]. В своем анализе они стремятся выявить тематические региональные инновационные платформы на основе родственного разнообразия в каждом из 18 регионов. Тематическая региональная инновационная платформа была построена на основе сквозных компетенций и инфраструктуры, поддерживающих конкурентоспособных на международном уровне отраслей, региональных тестовых рынков, обеспечивающих обратную связь, и практики региональной инновационной системы. Таким образом, используемые ими рамки соответствовали представлению Джеймса и Халкиера о том, что «политика регионального развития, основанная на соответствующем разнообразии, поэтому требует анализа взаимодополняемости между существующими региональными ресурсами и степенью «близости» между текущими делами» [32, стр. 833].

Еще одно исключение и, возможно, более «дальновидное», - это точка зрения Мелкаса, Уотила и Тура (2016), которые анализируют роль родственного разнообразия в процессах регионального обновления в свете одного практического инструмента региональной инновационной политики (метод инновационной сессии), использовавшийся в регионе Лахти в Финляндии в период с 2000 по 2008 год [37]. Авторы выделяют три теоретически обоснованных «идеальных» типа процессов регионального обновления. По мнению авторов, первый тип, тип сотрудничества и обновления «без разнообразия», способствует близости в создании знаний, подчеркивает эксплуатационный тип логики обновления (короткие временные рамки, акцент на эффективности и реализации и т. д.). Второй тип сотрудничества и процесса обновления

использует связанное разнообразие, подчеркивая важность слабых звеньев в инновационных сетях, стремясь найти баланс между близостью и расстоянием в поисках знаний. Наконец, третий тип процесса сотрудничества и обновления, несвязанное разнообразие, использует расстояния и структурные дыры в инновационных сетях, подчеркивая логику обновления исследовательского типа. Какой тип процесса обновления является оптимальным для определенного региона, зависит от поглощающей способности региональных акторов, что снова определяет оптимальное расстояние для передачи знаний. В конечном итоге авторы задают несколько важных вопросов о критериях ранжирования различных типов расстояний (например, социальных, временных, коммуникативных, когнитивных) и о том, можно ли использовать этот вид критериев для построения профиля разнообразия, связанного с инновационной экосистемой.

Критическая дилемма региональной инновационной политики состоит в том, как уравновесить близость и расстояние, и как в то же время создать механизмы для усиления физической, функциональной и когнитивной близости между соответствующими участниками, что является основной идеей большинства современных инновационных политик и за разными моделями технологических центров и научных парков, например, и за генерацией знаний в целом. Однако, с другой стороны, инновационная политика должна включать механизмы для повышения физического, функционального и когнитивного разнообразия и открытости инновационных сетей, в дополнение к облегчению связи между инновационной сетью и более широкими национальными и глобальными базами знаний, то есть механизмы для достаточного расстояния между акторами [37].

Согласно Uotila et al. (2012) можно выделить три определяющих особенности концепции платформы регионального развития. Во-первых, они нацелены на решение дилеммы близости и расстояния, поставленной ранее, особым образом, укоренившимся в концепции родственного разнообразия [52]. Центральную силу платформ разработки можно найти, используя расстояние как инновационный потенциал, но синергия между платформами подчеркивается с точки зрения родственного разнообразия [29]. Во-вторых, региональные инновационные платформы основаны на идентификации существующей региональной ресурсной базы, а не на идентификации существующих кластеров. Таким образом, практическая организация региональных инновационных систем на основе платформ может радикально отличаться от организации, основанной на кластерах. Платформы регионального развития возникают из часто неортодоксальных комбинаций знаний, компетенций и других ресурсов,

использующих региональное разнообразие. В-третьих, платформы регионального развития принципиально ориентированы на будущее. Платформы формируются на основе определенных будущих социальных, технологических и деловых траекторий. Таким образом, конкурентное преимущество платформ основано на их способности определять будущий бизнес-потенциал и комбинировать различные ресурсные базы.

Если обобщить все вышесказанное и взглянуть на теоретические исследования более глобально, то можно наблюдать конвергенцию трех ключевых исследовательских перспектив - это бизнес - перспективы, университетские перспективы и региональные перспективы, которые сходятся в направлении исследования платформ и экосистем (рис.1).

С точки зрения бизнес-перспектив можно выделить кластеры, бизнес-экосистемы, платформы и открытые инновации.

С точки зрения регионального развития можно выделить три важных концепции: региональные сети; обучающиеся регионы и региональные инновационные системы.

С точки зрения развития университетов доминируют три ключевых концепции: «заинтересованный университет»; предпринимательский университет и тройная спираль и ее производные.

Рассмотрим более подробно основные составляющие бизнес-перспектив, которые, по нашему мнению, играют ключевую роль в данном исследовании.

Кластеры.

Конкурентоспособность кластеров была обоснована Портером и Милларом на основе проникновения информации и знаний в производственные цепочки. Они обосновали мысль о том, что сети информации и знаний стали неотъемлемой частью определения конкурентной позиции компаний, конкурирующих на мировом рынке.

Корни важности информации для конкуренции лежат в статье Портера и Миллара в 1985 г. [45]. Авторы исследуют, как информационные технологии могут создать конкурентное преимущество. В частности, они указывают на то, что цепочка создания стоимости фирмы встроена в более широкую «систему ценностей», которая определяется связями с внешними фирмами.

Эти связи создают взаимозависимости, которые могут привести к конкурентным преимуществам. Пять лет спустя Портер представил концепцию кластеров, чтобы объяснить эту динамику [43,44]. Он продемонстрировал, как информация, интегрированная с физическими производственными потоками, может создать систему создания стоимости или цепочку создания стоимости с конкурентными преимуществами.

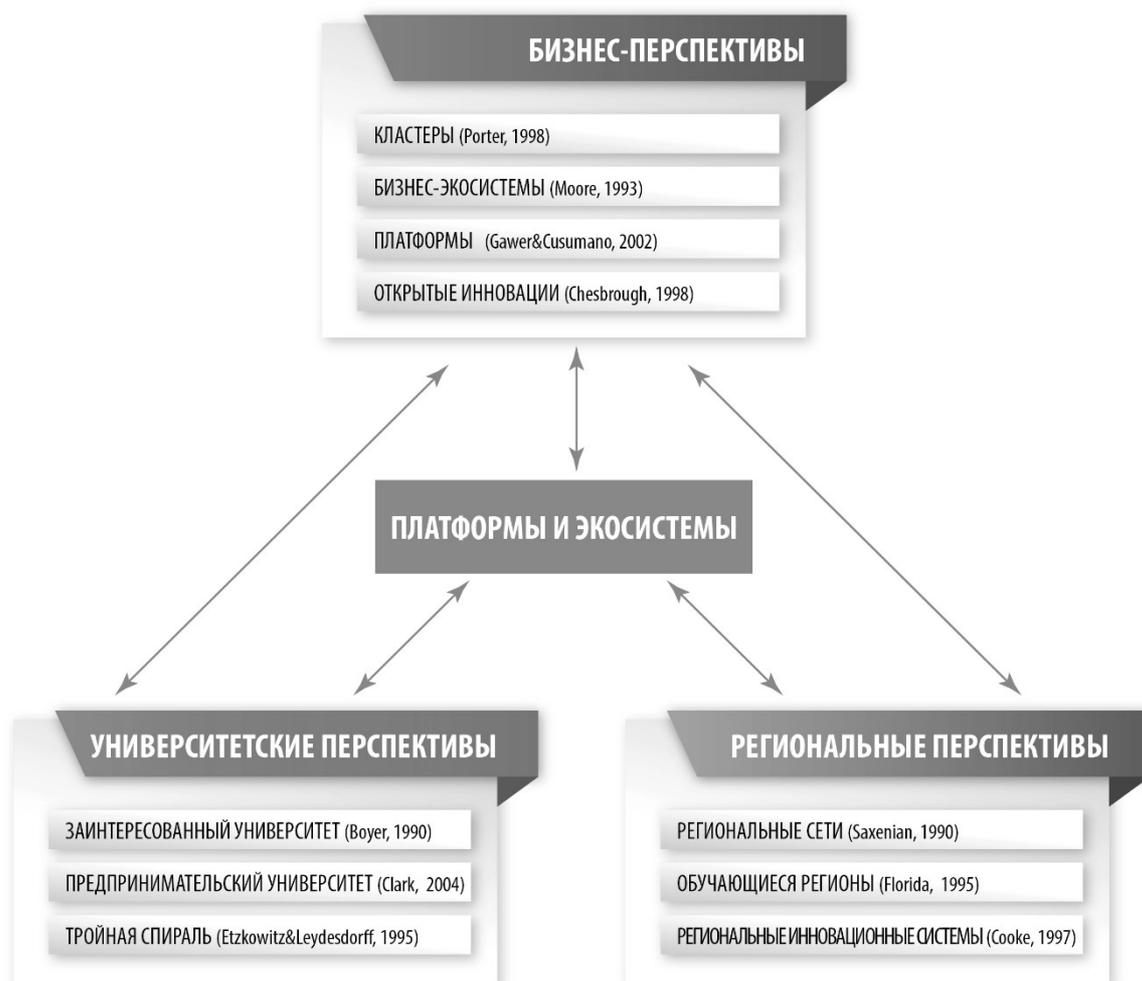


Рис.1 Платформы и экосистемы: конвергенция трех исследовательских перспектив

Далее Портер продолжил развивать свою теорию кластеров. Двигаясь вперед, он определил кластеры как «географическую концентрацию взаимосвязанных компаний и учреждений в определенной области» [44]. Его основная исследовательская задача заключалась в объяснении того, как кластеры повышают производительность в экономике. Он предложил три важные пути: 1) повышение производительности компании; 2) управление направлением и темпами инноваций и 3) стимулирование создания новых предприятий.

Таким образом, Портер использовал свою теорию кластеров для объяснения парадокса, возникающего в мировой экономике: почему региональные экономики становятся все более важным во взаимосвязанном мире.

Забегая вперед, можно отметить, что в настоящее время кластеры могут быть представлены как экосистемы [1,2].

Бизнес-экосистемы

Концепция бизнес-экосистем появилась в литературе в 1993 году (Мур, 1993) [38]. Мур начал с основного предложения: в динамичной глобальной экономике устойчивое конкурентное преимущество возникает из способности компании вводить новшества. Чтобы объяснить природу этой проблемы, Мур использовал биологическую метафору эволюции и экосистем. У каждой компании есть экосистема, в которой он развивается. Эта экосистема выходит за рамки традиционных отраслевых границ. Экосистема включает в себя непрерывное взаимодействие и взаимозависимости, которые развиваются по мере того, как сущности преследуют свои собственные цели во взаимоотношениях друг с другом. Компании и организации внутри экосистемы совместно развиваются новые возможности, поскольку они вводят новшества для поддержки новых продуктов и удовлетворения потребностей клиентов. Другими словами, экосистемы динамичны.

Пять лет спустя Мур расширил свои аргументы [39]. Именно сочетание активов и способность связывать эти активы вместе определяет траекторию конкуренции для фирм. Сети и отношения становятся основными атрибутами конкурентоспособности. Самая большая проблема для руководителей компании заключается в том, чтобы изменить свое мышление от одиночества иерархических компаний, чтобы они видели себя участниками постоянно развивающихся сложных систем. Развитие бизнес-экосистем тесно связано с концепцией открытых инноваций и платформ.

Открытые инновации

Открытые инновации - это процесс, который описывает способ, которым компании внедряют инновации. В прошлом компании полагались на внутренние ресурсы исследований и разработок для определения своей инновационной повестки дня. Благодаря закрытым инновациям компания генерирует, развивает и коммерциализирует собственные идеи. В 2003 году Chesbrough представил альтернативный подход к инновациям - концепцию открытых инноваций [17]. В этом процессе компании полагаются на отношения с внешними партнерами для ускорения инноваций. Границы компании становятся более прозрачными. Компания коммерциализирует собственные идеи с партнерами, а также включает внешние технологии во внутренние проекты. Более формально Chesbrough и его соавторы определили открытые инновации как «использование трех перспектив региональных экономик: конвергенции экосистем и платформ, целенаправленного притока и оттока знаний для ускорения внутренних инноваций, и расширения рынков для внешнего использования инноваций, соответственно» [18]. В другой итерации концепции Керли предлагает

идею открытых инноваций 2.0, в которой открытые инновации происходят внутри экосистемы [23].

Платформы

Изучение бизнес-экосистем и открытых инноваций привело ученых к изучению концепции платформ. Эту концепцию сложно понять. Разработка платформ как отдельная концепция для изучения возникла в результате исследований, начатых Гавером и Кусумано (Gawer and Cusumano, 2002; Cusumano, 2010). Изначально концепция применялась к продуктовым платформам. Компании разрабатывают платформу продукта, на которой могут быть построены различные варианты продукта. Первоначальное значение платформы продукта относилось только к стратегиям разработки продукта компании. Гавер и Кусумано расширили идею платформы продукта на определение отраслевых платформ, на которых могут расти экосистемы. По сути, различие заключается между платформами, которые являются внутренними по отношению к фирме, и платформами, которые являются внешними по отношению к фирме. Экосистемы растут на внешних платформах [28].

Браун и Хегель расширили эту концепцию платформ, продемонстрировав фундаментальную динамику «вытягивающей платформы» для мобилизации ресурсов в рамках совместного инновационного проекта [13]. Эти платформы предоставляют ресурсы, которые участники платформы могут использовать для инноваций через сети. Участники «вытягивают» ресурсы с платформы, когда возникает необходимость. Эти тянущие модели инноваций позволяют участникам управлять растущей неопределенностью. Они могут получать доступ к специализированным и распределенным ресурсам, не контролируя их.

Все чаще ученые устанавливают связь между платформами и экосистемами [28]. Компании могут направлять формирование экосистем, проектируя платформы, на которых они появляются. Дизайн платформ включает вопросы управления, участия, открытости и протоколов. Термин экосистема описывает сообщество взаимодействующих организаций, которые совместно развивают свои возможности и роли в качестве участников на платформе. Сетевые эффекты или возрастающая отдача проявляются тогда, когда участники постоянно создают ценность на платформе; платформа становится тем более ценной, чем больше людей используют ее.

Все вышесказанное убедительно доказывает, что все три потока начинают сходиться на двух центральных и связанных концепциях - ***экосистемы и платформы***, и именно в этом направлении необходимо проводить дальнейшие исследования в контексте становления цифровой экономики [7].

Цифровизация региональной экономики предполагает активное внедрение современных информационных технологий и новых бизнес-моделей. Цифровая платформа должна стать ключевым инструментом развития региональной экономики в современных условиях [3,4].

В контексте цифровой трансформации понятие цифровой платформы следует понимать как гибридную многофункциональную виртуальную платформу для взаимодействия широкого круга разнообразных субъектов социально-экономических отношений, заинтересованных в достижении общих целей на основе внедрения мультимедийных и интерактивных коммуникаций, использования технологий для хранения и обработки больших объемов данных, внедрения искусственного интеллекта в процессе создания взаимовыгодных для общества коммерческих и некоммерческих организаций и органов государственной власти [3].

С развитием цифровых технологий резко падает эффективность массового однотипного производства, уступая место индивидуальному производству, внедрению цифровых потребительских услуг и формирование целостных экосистем взаимодействия с клиентами. Важность цифровых платформ в региональной экономической системе определяется привлекательностью новых бизнес-моделей для развития малого и среднего бизнеса, поскольку эти электронные платформы позволяют использовать инновационные ресурсы крупных предприятий и организаций и организационные ресурсы государственных органов для достижения общих целей социально-экономического развития региона [5,6].

Таким образом, цифровые платформы позволяют экономическим агентам повышать эффективность бизнес-процессов, обеспечивать быструю и надежную связь, создавая возможности для развития экономики совместного использования и формирование новых способов создания ценности для потребителей при одновременном снижении зависимости экономических агентов от географического положения, временные и другие факторы, влияющие на социально-экономические процессы, институты и явления региональной экономики.

Список литературы:

1. Бушуева М.А., Масюк Н.Н., Брагина З.В., Петрухин А.Б., Гришанова О.А. Представление бизнес-модели текстильного кластера как инновационной сетевой экосистемы. Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2017. № 1 (367). С. 10-17.
2. Бушуева М.А., Масюк Н.Н., Брагина З.В. Концептуальные основы построения бизнес-модели регионального кластера как инновационной сетевой экосистемы. Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. Т. 6. № 2 (19). С. 39-42.

3. Высоцкая Н.В., Мошкин И.А. Место и роль экосистем в национальной экономике. Вестник МИРБИС. 2019. № 2 (18). С. 136-141.
4. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Формирование экосистем как сетевых форм организации бизнеса. В сборнике: Актуальные проблемы электронного приборостроения АПЭП - 2018. Труды XIV Международной научно-технической конференции. В 8-ми томах. 2018. С. 111-114.
5. Кочетова М.В., Евдокимов А.Н. Трансформация традиционных бизнес-моделей в экосистемы бизнеса в России. Экономические науки. 2021. № 195. С. 82-86.
6. Розанова Н. Цифровая экосистема как новая конфигурация бизнеса в XXI веке. Общество и экономика. 2019. № 2. С. 14-29.
7. Цифровая экономика: проблемы и последствия современных технологий: Коллективная научная монография / Под редакцией д.э.н. Полянина А.В. – Орел: Издательство Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС, 2019. 222 с.
8. Asheim, B. T., Boschma, R. & Cooke, P. (2011). Constructing Regional Advantage: Platform Policies Based on Related Variety and Differentiated Knowledge Bases. *Regional studies*, 45(7), pp. 893-904. doi: <http://doi.org/10.1080/00343404.2010.543126>.
9. Asheim, B. T., Moodysson, J., & Tödting, F. (2011). Constructing regional advantage: Towards state-of-the-art regional innovation system policies in Europe? *European Planning Studies*, 19(7), 1133– 1139.
10. Audretsch, D. & Maksim Belitski, M. (2021) Towards an entrepreneurial ecosystem typology for regional economic development: the role of creative class and entrepreneurship, *Regional Studies*, 55:4, 735-756, DOI: [10.1080/00343404.2020.1854711](https://doi.org/10.1080/00343404.2020.1854711)
11. Autio, E., & Thomas, L. D. W. (2014). Innovation ecosystems: Implications for innovation management. In M. Dogson, D. M. Gann, & N. Philips (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation Management* (pp. 204–228). Oxford, UK: Oxford University Press.
12. Boyer, E. L. (1990). *Scholarship Reconsidered: Priorities of the Professoriate*. Princeton University Press, Lawrenceville, NJ 08648.
13. Brown, J. & Hagel, J. (2005). The Next Frontier of Innovation. *The McKinsey quarterly*, 3(3), pp. 82–91. Retrieved from <http://johnseelybrown.com/pushpull.pdf>. Bush, V. (1945). Science: The Endless Frontier. *Transactions of the Kansas Academy of Science*, 48(3), pp. 231-264.
14. Boschma, R. (2005). Role of proximity in interaction and performance: Conceptual and empirical challenges. *Regional Studies*, 39(1), 41– 45.

15. Boschma, R. (2008). Constructing regional advantage: Related variety and regional innovation policy. A Report for the Dutch Scientific Council for Government Policy. Utrecht, the Netherlands: University of Utrecht.
16. Boschma, R., & Frenken, K. (2009). The spatial evolution of innovation networks: A proximity perspective. Papers in Evolutionary Economic Geography # 09.05. Utrecht, the Netherlands: University of Utrecht.
17. Chesbrough, H. W. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Publishing, Cambridge, MA.
18. Chesbrough, H. W., West, J. & Vanhaverbeke, W. (2006). Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford University Press, Oxford.
19. Clark, B. R. (1998). Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation (1st ed.). Elsevier Science, Ltd., Guildford.
20. Clarysse, B., Wright, M., Bruneel, J., & Mahajan, A. (2014). Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. *Research Policy*, 43(7), 1164– 1176.
21. Cooke, P. (2007). To construct regional advantage from innovation systems first build policy platforms. *European Planning Studies*, 15(2), 179– 194.
22. Cooke, P., & Leydesdorff, L. (2006). Regional development in the knowledge-based economy: The construction of advantage. *Journal of Technology Transfer*, 31, 5– 15.
23. Curley, M. (2015). The Evolution of Open Innovation. *Journal of Innovation Management*, 3(2), pp. 9-16. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10216/79104%5Cnhttp://www.open-jim.org%5Cnhttp://creativecommons.org/licenses/by/3.0>.
24. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105– 1121.
25. Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix-University-IndustryGovernment Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development. *EASST Review*, 14(1), pp. 14-19. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=2480085>.
26. Florida, R. (1995). Towards the learning region. *Futures*, 27, 527.
27. Frenken, K., Van Oort, F. G., Verburg, T., & Boschma, R. (2004). Variety and regional economic growth in the Netherlands. Final report to the Ministry of Economic Affairs.
28. Gawer, A. & Cusumano, M.A. (2002). Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation. Harvard Business School Press, Boston, MA.

29. Harmaakorpi, V. (2006). The regional development method as a tool for regional innovation policy. *European Planning Studies*, 14(8), 1085–1104.
30. Harmaakorpi, V., Melkas, H., & Uotila, T. (2017). Recategorizing innovation policy according to broad-based innovation. *European Planning Studies*, 21(9), 1477–1496. <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1327035>
31. Jackson, B. D. J. (2011). What is an innovation ecosystem? Retrieved from http://erc-assoc.org/sites/default/files/download-files/DJackson_What-is-an-Innovation-Ecosystem.pdf
32. James, L., & Halkier, H. (2016). Regional development platforms and related variety: Exploring the changing practices of food tourism in North Jutland, Denmark. *European Urban and Regional Studies*, 23(4), 831–847.
33. Krugman, P. (1998). *Pop internationalism*. Cambridge, MA: MIT Press.
34. Majava, J., Leviäkangas, P., Kinnunen, T., Kess, P., & Foit, D. (2016). Spatial health and life sciences business ecosystem: A case study of San Diego. *European Journal of Innovation Management*, 19(1), 26–46.
35. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
36. Masyuk, N., Bushueva, M., & Bragina, Z. The Institutional Regulatory Environment of the Digital Ecosystem: Theoretical Approach and Russian Experience // *Proceedings of the Innovative Economic Symposium 2019, Ceske Budejovice, Czech Republic, 11 November, 2019*.
37. Melkas, H., Uotila, T., & Tura, T. (2016). Policies of related variety in practice: The case innovation session method. *European Planning Studies*, 24(3), 489–510.
38. Moore, J. F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71(3), pp. 75-86.
39. Moore, J. F. (1996). *The death of competition: Leadership & strategy in the age of business ecosystems*. New York: Harper Business.
40. Moore, J. F. (2006). Business ecosystems and the view from the firm. *The Antitrust Bulletin*, 51(31), 31–75.
41. Oh, D. S., Phillips, F., Park, S., & Lee, E. (2016). Innovation ecosystems: A critical examination. *Technovation*, 54, 1–6.
42. Papaionnou, T., Wiold, D., & Chataway, J. (2007, May 16–18). Knowledge ecologies and ecosystems? An empirically grounded reflection on recent development in innovation systems theory. In *The 6th International Triple Helix Conference on University-Government-Industry Relations*, Singapore.

43. Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), pp. 73-93.
44. Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76(6), pp. 77-90.
45. Porter, M. E. and Millar, V. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. 63(4), pp. 149-160.
46. Rinkinen, S. (2016). Smart regional innovation policies—From cluster approaches to place-based policies. *International Journal of Innovation and Regional Development*, 6(2), 204– 218.
47. Rinkinen, S., & Harmaakorpi, V. (2018). The business ecosystem concept in innovation policy context: Building a conceptual framework. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 31(3), 333– 349.
48. Ritala, P., & Almpanopoulou, A. (2017). In defense of ‘eco’ in innovation ecosystem. *Technovation*, 60–61, 39– 42.
49. Saxenian, A. (1990). Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley. *California Management Review*, 33(1), pp. 89-112. doi: <http://doi.org/10.2307/41166640>.
50. Scott, A. J. (2000). *Regions and world economy. The coming shape of global production, competition and political order.* New York, NY: Oxford University Press.
51. Storper, M. (1995). The resurgence of regional economies, ten years later: The region as nexus of untraded interdependencies. *European Urban and Regional Studies*, 2, 191– 221.
52. Uotila, T., Harmaakorpi, V., & Hermans, R. (2012). Finnish mosaic of regional innovation system—Assessment of thematic regional innovation platforms based on related variety. *European Planning Studies*, 20(10), 1583– 1602.
53. Viitanen, J. (2016). Profiling regional innovation ecosystems as functional collaborative systems: The case of Cambridge. *Technology Innovation Management Review*, 6(12), 6– 25.
54. Wessner, C. W. (2007). *Innovation policies for the 21st century. Report of a symposium.* Washington, DC: The National Academies Press.
55. Wright, M. (2014). Academic entrepreneurship technology transfers and society: Where next? *Journal of Technology Transfer*, 39(3), 322– 334.
56. Zahra, S. A., & Nambisan, S. (2012). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business Horizons*, 55(3), 219– 229.

Раздел 5
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ

Долгова С.А., к.э.н, доцент

ФГБОУ ВО «РАНХиГС» Среднерусский институт управления –
филиал, г. Орел

Данилова Н.Е., к.э.н

ФГБОУ ВО «РАНХиГС» Среднерусский институт управления –
филиал, г. Орел

Аграрный сектор является основой экономики практически всех стран мира, он обеспечивает основные ингредиенты, необходимые человечеству, и сырье, необходимое для индустриализации и, хотя его значение может быть более выраженным в одних странах, чем в других, реальность такова, что каждая страна в той или иной мере зависит от сельского хозяйства.

На протяжении десятилетий отрасль была связана с выращиванием продовольственных культур, однако сегодня значение сельского хозяйства выходит за рамки такого производства, стимулирует развитие экономики, помимо обеспечения продуктами питания и другим сырьем предоставляет возможности для трудоустройства, поэтому важность сельского хозяйства невозможно переоценить.

Несмотря на небольшую долю в мировом производстве (доля сельского хозяйства в мировом ВВП составляет чуть более 3%) в секторе занято около 30% мировой рабочей силы.

Развивающиеся страны чаще, чем развитые, полагаются на сельское хозяйство и имеют больший процент вовлеченного населения в отрасль, доля занятых в сельском хозяйстве наиболее высока в странах Африки и Южной Азии (рисунок 1).

Страны Юго-Восточной Азии и Африки имеют гораздо более высокий вклад сельского хозяйства в общий ВВП (от 20 до 50%).

В США, меньше людей занято в сельском хозяйстве, но производится больше сельскохозяйственной продукции, чем в странах Центральной и Южной Америки, где большая часть населения занята в сельском хозяйстве.

Азия и Океания имеют самый высокий уровень производства и занятости, в то время как страны Ближнего Востока имеют самый низкий объем сельскохозяйственного производства, но более половины рабочих заняты в сельском хозяйстве.

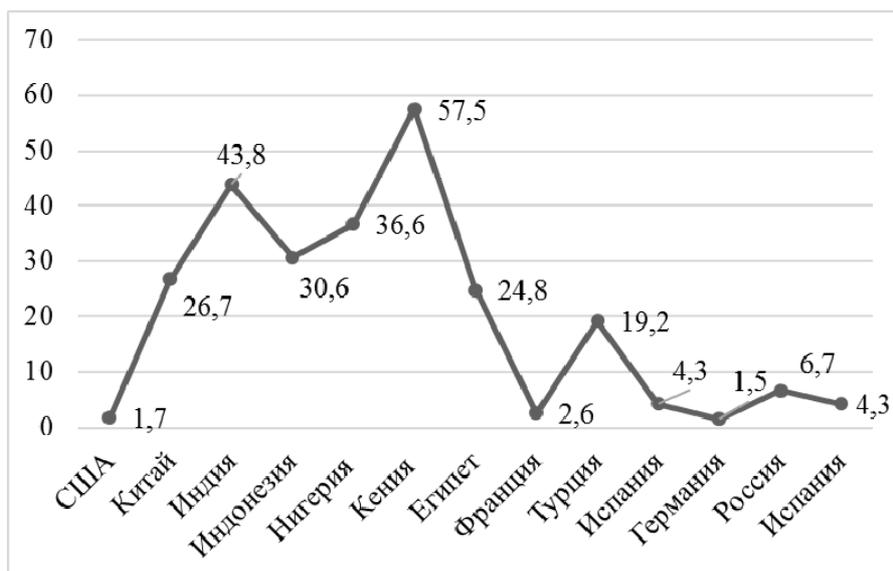


Рисунок 1 – Доля населения, занятого в сельском хозяйстве, %

В большинстве европейских стран в сельском хозяйстве занято менее 10% рабочей силы, но есть исключения, такие как Албания, Азербайджан и Грузия, где более 30% населения зарабатывает себе на жизнь сельским хозяйством, Турция и значительная часть Западной Европы производят самый большой объем продукции сельского хозяйства.

Большая часть африканского континента зависит от сельского хозяйства как основного источника дохода, более 1/3 ВВП в восьми странах составляет продукция сельского хозяйства, практически 70% населения занято в сельском хозяйстве.

Отрасль сельского хозяйства является одним из важных направлений развития и экономики России, на долю которого приходится около 4% российского ВВП (рисунок 2) [1].

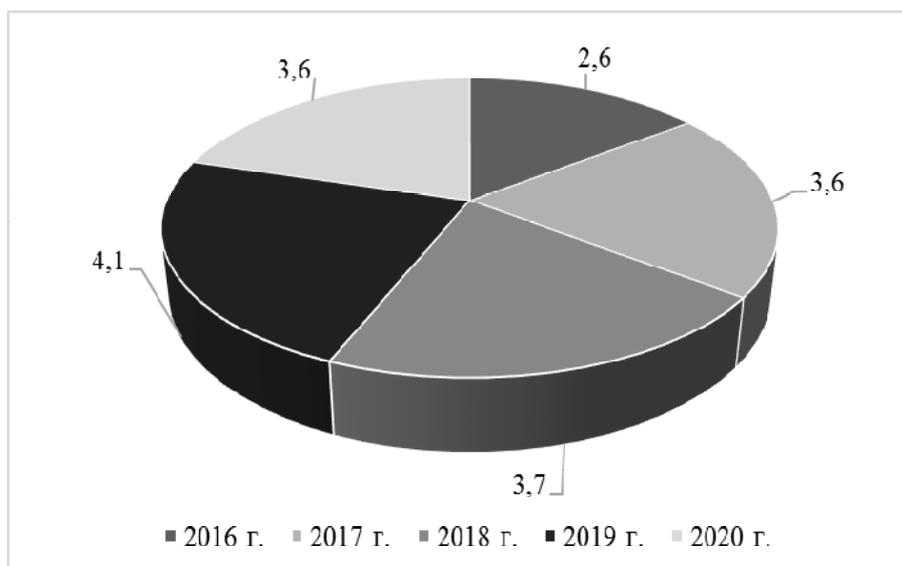


Рисунок 2 – Доля сельского хозяйства в ВВП, %

Сельскохозяйственный сектор России - это одна из немногих отраслей, которая продолжала показывать рост по время спада российской экономики, вызванного коронавирусом и прежде всего это обусловлено тем что отечественный АПК, не прекращал работу во время пандемии [5].

По итогам 2020 года объем производства сельхозпродукции в сопоставимых ценах увеличился на 1,5%, в реальных ценах он превысил 5% и составил 6,11 трлн руб. (рисунок 3).



Рисунок 3 – Производство продукции сельского хозяйства в РФ

Рост производства сельскохозяйственной продукции позволил обеспечить выполнение плановых значений уровня продовольственной безопасности по основным продуктам питания (рисунок 4).

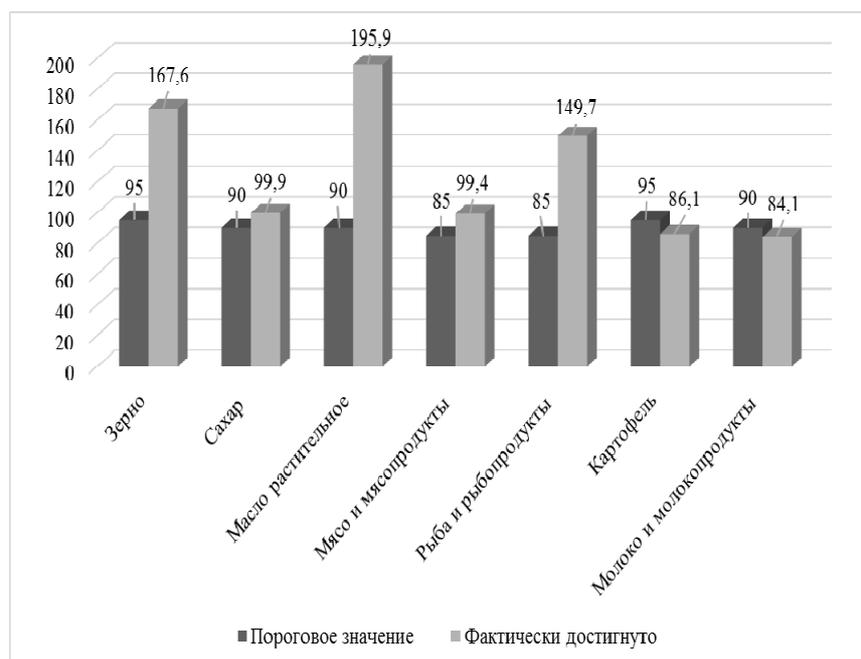


Рисунок 4 – Выполнение Доктрины продовольственной безопасности за 2020 год, %

Показатели отечественного сельского хозяйства за 2020 год стали рекордными по многим параметрам, что обусловило рост доходности, (рисунок 5) [6].

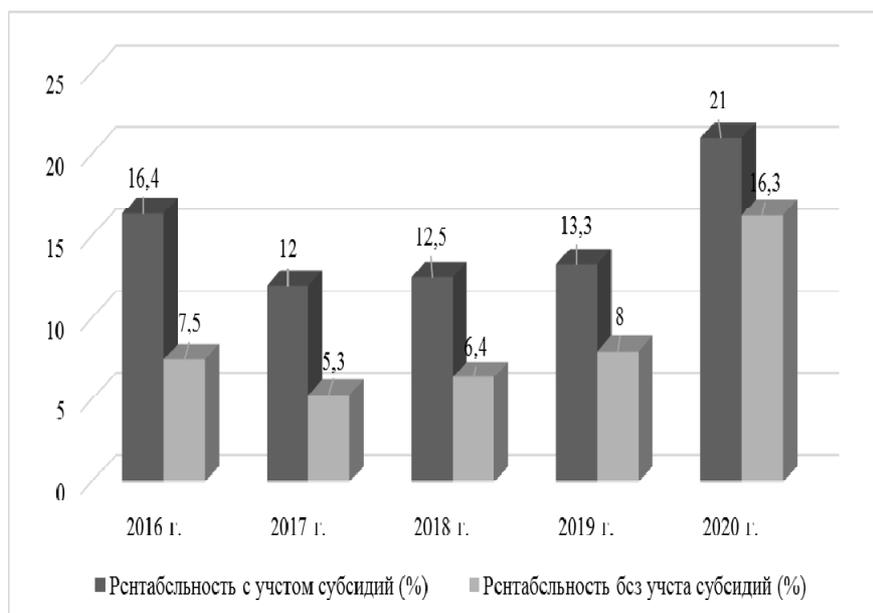


Рисунок 5 – Рентабельность сельскохозяйственного производства, %

После вспышки коронавируса агропродовольственный сектор демонстрирует свою устойчивость и продолжает обеспечивать население высококачественными и безопасными продуктами питания, и тем не менее, сельхозтоваропроизводители сталкиваются с различного рода трудностями.

Преодоление возникающих негативных факторов стало возможным за счет мер, предпринимаемых со стороны государства, закрепленных в Госпрограмме о развитии сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы (продлена до 2025 года).

Пакеты поддержки, ограниченные по времени, целевые, основанные на денежных средствах и соответствующие долгосрочным целям, являются основой для обеспечения устойчивого восстановления.

Государственная программа направлена на стимулирование производства сельскохозяйственной продукции и импортозамещение агропродовольственной продукции, совсем недавно политическая ориентация была расширена и теперь включает:

- направления роста объемов экспорта продукции аграрного сектора;
- расширение доступа аграриев к крупным импортерам их продукции.

Общий объем финансового обеспечения Программы предусмотрен в сумме 2,22 трлн руб., средства федерального бюджета составляют более 76% (1,7 трлн руб.), в структуре обеспечения предусмотрены бюджетные средства субъектов Российской Федерации и средства внебюджетных источников (рисунок 6).

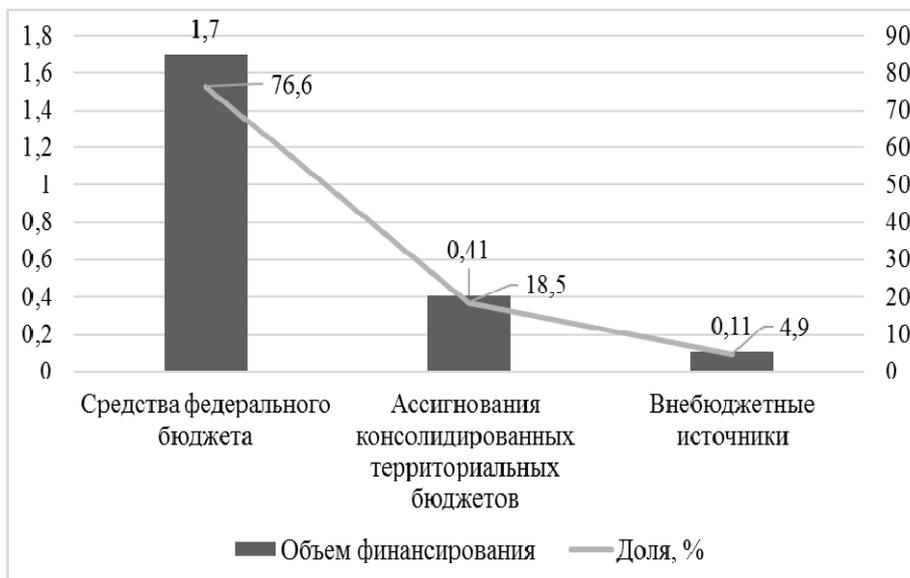


Рисунок 6 – Состав и структура источников финансового обеспечения Программы

Ухудшение внешнеэкономических связей, выраженное в падении цен на нефть и воздействие COVID-19 на экономику, обусловило сокращение фактического финансирования Программы из федерального бюджета (2021-2023 гг.) на 10%.



Рисунок 7 – Скорректированный объем государственной поддержки, млрд руб.

Несмотря на сокращение поддержки в последующие три года, ее структура останется неизменной, финансирование будет осуществляться по приоритетным направлениям:

- льготное кредитование сельхозтоваропроизводителей;
- поддержка экспорта;
- предоставление субсидий;
- обеспечение программы комплексного развития сельских территорий;
- мелиорация.

Объем средств, направляемых на субсидирование в 2021 году снизился на 5,4 млрд руб., но сам механизм их распределения внедренный годом ранее остался без изменений (рисунок 8).



Рисунок 8 – Объемы субсидий, млрд руб.

Многие из объявленных к настоящему времени ответных мер политики включают предоставление финансирования на льготных условиях (льготное кредитование), отчасти потому, что такая поддержка может быть развернута и использована получателями быстрее чем бюджетные инструменты, такие как гранты и налоговые льготы.

На 2020 год планом государственной программы предусматривался объем льготного кредитования, как краткосрочного, так и инвестиционного в пределах 12,9 руб. на 1 руб. предоставленных субсидий, фактически же по краткосрочным льготным кредитам он составил 55 руб., по инвестиционным 26,1 руб.

Аграрный сектор в сложившихся неблагоприятных социально-экономических условиях и неоднозначной ситуации на внутреннем и внешнем рынках 2020 года в целом продемонстрировал устойчивость к влиянию внешних факторов и способность обеспечения продовольственной безопасности страны [3].

В 2021 году прогнозируется сохранение положительной динамики развития сельского хозяйства, рост производства продукции сельского хозяйства в зависимости от складывающейся экономической ситуации и погодных условий ожидается в размере 1,5% (рисунок 9).

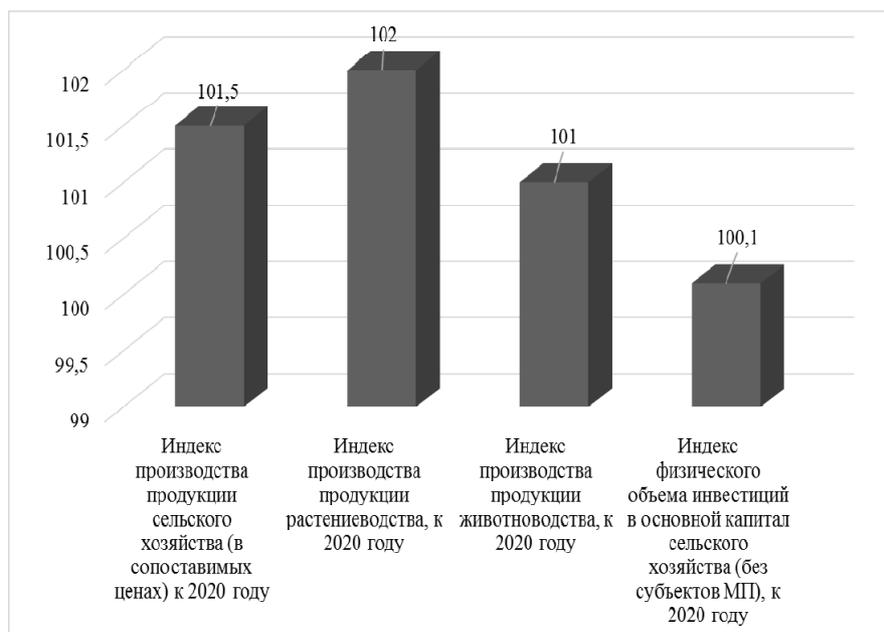


Рисунок 9 – Прогнозные значения развития аграрного сектора в 2021 году, %

Экономика постоянно меняется, и одним из основных факторов этого изменения является цифровое преобразование, представляющее новый способ ведения бизнеса, который использует информацию и технологии в качестве посредников связи, передачи данных и коммерческих операций.

Новые «ценности», порожденные технологическим прогрессом, зародившимся в эпоху цифровой экономики, нельзя игнорировать и квалифицировать как нечто пагубное, что следует предотвращать (таким образом, сохраняя статус-кво) или запрещать, напротив, они представляют возможности не только для нового бизнеса, но и для пересмотра правовой системы в контексте быстрых инноваций и изменений.

Цифровая экономика, способствует экономическому росту, является чрезвычайно конкурентоспособной и оказывает влияние не только на бизнес-модели, но также революционизирует и оказывает глубокое влияние на жизнь общества в целом.

Для беспрецедентно растущего населения мира, по оценкам, к 2050 году на планете будет 9,6 млрд чел., общее производство продуктов питания должно удвоиться за относительно короткий период времени, чтобы удовлетворить спрос [10], вынудило сельскохозяйственную экосистему перейти к передовым технологиям.

Сегодня современное сельское хозяйство должно быть сосредоточено на разработке более устойчивой системы управления

ресурсами за счет использования возможностей искусственного интеллекта, больших данных и других систем управления производственными процессами, революция цифрового сельского хозяйства - это не что иное, как использование технологических инноваций.

Цифровая эпоха коснулась всех отраслей, и сельское хозяйство не исключение, цифровое сельское хозяйство - это использование данных и искусственного интеллекта, которые помогают каждому игроку в сельском хозяйстве узнать, как они выращивают, собирают и продают продукты питания во всем мире.

Цифровое сельское хозяйство включает различные операции, участвующие в агропродовольственной цепочке поставок и добавленной стоимости:

- технология блокчейн (которая увеличивает прозрачность цепочки поставок, принося прямую пользу более мелким производителям по всему миру);
- приложения по аренде тракторов и другой техники;
- интеллектуальные складские платформы;
- программное обеспечение электронной коммерции;
- агропродовольственные маркетинговые и рекламные платформы;
- технологические достижения в семеноводстве и агрохимическом производстве и др.

Список технологических включений в цифровое сельское хозяйство с каждым годом продолжает расти и все больше производителей и их партнеров могут принимать значимое и продуктивное участие в отрасли (рисунок 10).

Цифровое сельское хозяйство - это место, где пересекаются сельское хозяйство, наука, политика и образование и использование этих данных требует эффективного уравнивания конкуренции за экономические и социальные интересы при минимизации компромиссов.

Россия в 2019 году вошла в ТОП-15 стран по уровню развития агро-технологий, лидирующие позиции занимают США (первое место в рейтинге) и Китай (2 место), на третьем месте – Индия, далее идут Бразилия и Япония.



Рисунок 10 – Направления применения цифровых технологий в сельском хозяйстве

По данным агентства маркетинговых исследований ResearchAndMarkets за этот же период объем мирового рынка AgroTech достиг \$17,4 млрд, около 39% которого пришлось на Северную Америку, вторым по величине является Азиатско-Тихоокеанский регион, третьим - Европа (рисунок 11). По прогнозам того же агентства, объем мирового рынка технологий для аграрного сектора будет расти примерно на 12,1% в год и достигнет к 2027 году \$41,17 млрд. [2].

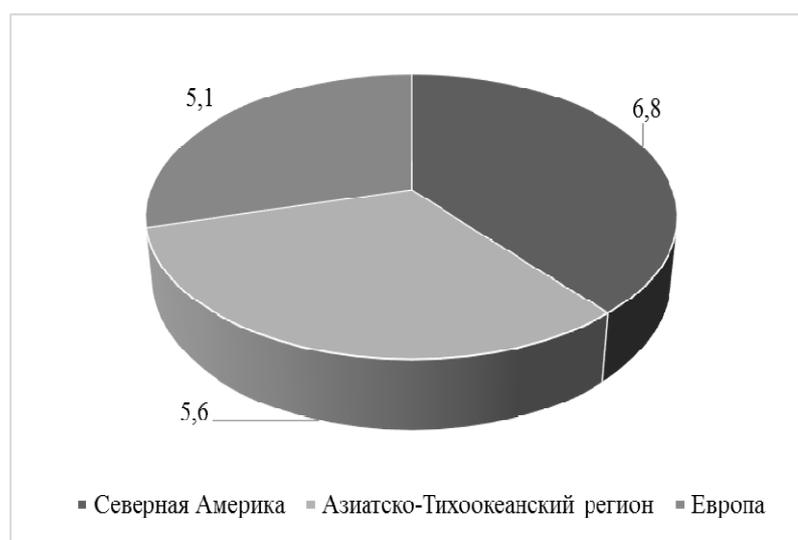


Рисунок 11 – Объем мирового рынка AgroTech

Около 70% фермерских хозяйств США, Канады и Европы уже используют «умные» технологии для сельского хозяйства, отечественные аграрии далеки от таких показателей, но спрос на «цифру» повышается, цифровизация поможет агропромышленному комплексу России совершить мощный скачок вперед [4].

По данным Минсельхоза около 3% валового продукта отрасли производится с применением новых цифровых технологий, всего 10% пахотных земель обрабатывается цифровыми технологиями и только 15% предприятий сельского хозяйства сегодня используют прорывные цифровые технологии в своей работе.

Основными проблемами для российских сельхозпроизводителей (как крупных, так и малых) являются:

- устаревшие и ненадежные карты полей, незаконное присвоение материальных средств, топлива, средств защиты растений (СРЗ) и семян, а также нарушения в работе (в первую очередь, когда речь идет о скорости работы полевой техники, поскольку вознаграждение операторов привязано к производительности), все это может быть решено с помощью цифровых технологий при условии, что все области будут охвачены сетями связи.

- нехватка квалифицированных кадров, способных внедрять цифровые технологии в этой отрасли, им нужна очень специфическая подготовка так как масштабная цифровая трансформация требует специальных решений.

Эффекта масштаба невозможно достичь при спорадических попытках внедрить в работу новые инструменты, для оцифровки необходимо системное планирование и государственная поддержка.

Минсельхозом РФ разработан ведомственный проект «Цифровое сельское хозяйство», период реализации 2019-2024 гг., предусматривающий обеспечение технологического прорыва в АПК за счет внедрения цифровых технологий в сельское хозяйство и повышения производительности труда на сельхозпредприятиях в два раза к 2021 году [9], в нем представлены все национальные цифровые сельскохозяйственные решения.

Бюджет проекта, составил 304 млрд руб., дополнительные государственные субсидии и внешние средства от агробизнеса и IT-бизнеса - 152 млрд руб. (рисунок 12).

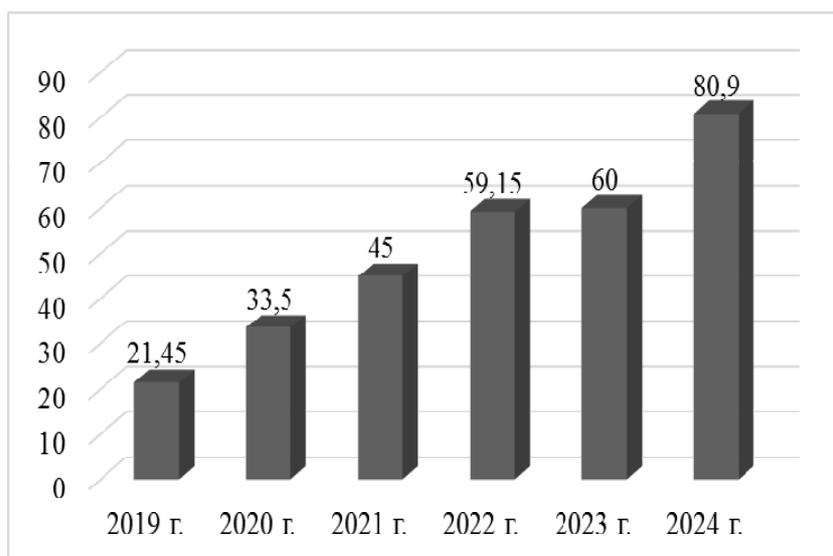


Рисунок 12 – Финансовое обеспечение Проекта по годам реализации, млрд руб.

В общем объеме источников 50,6% обеспечивается средствами из ФБ, 2,6% генерируется из бюджетов субъектов РФ и 46,8% внебюджетные источники (рисунок 13).

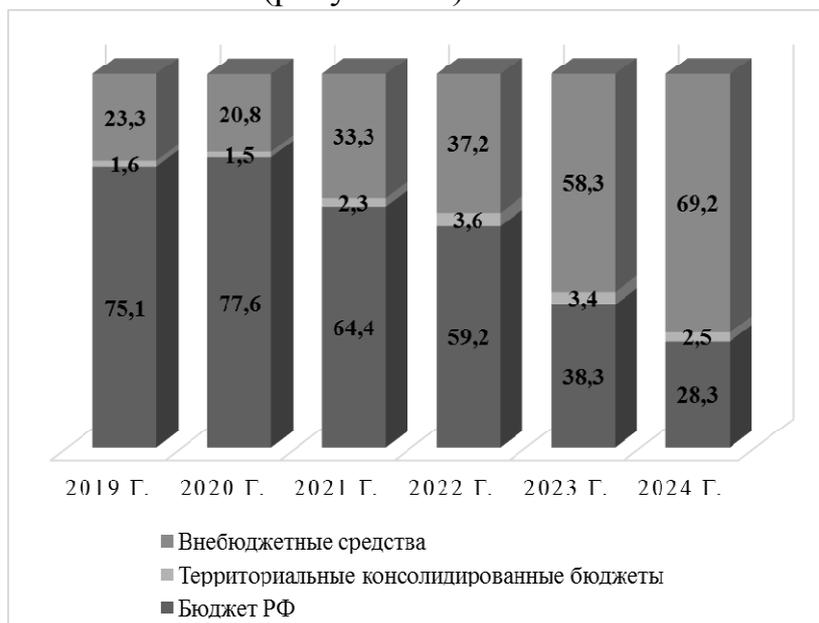


Рисунок 13 – Структура источников обеспечения Проекта по годам реализации

Средства федерального бюджета направляются в полном объеме (152 млрд руб.) на решения поставленных задач, предусмотренных Проектом (рисунок 14).

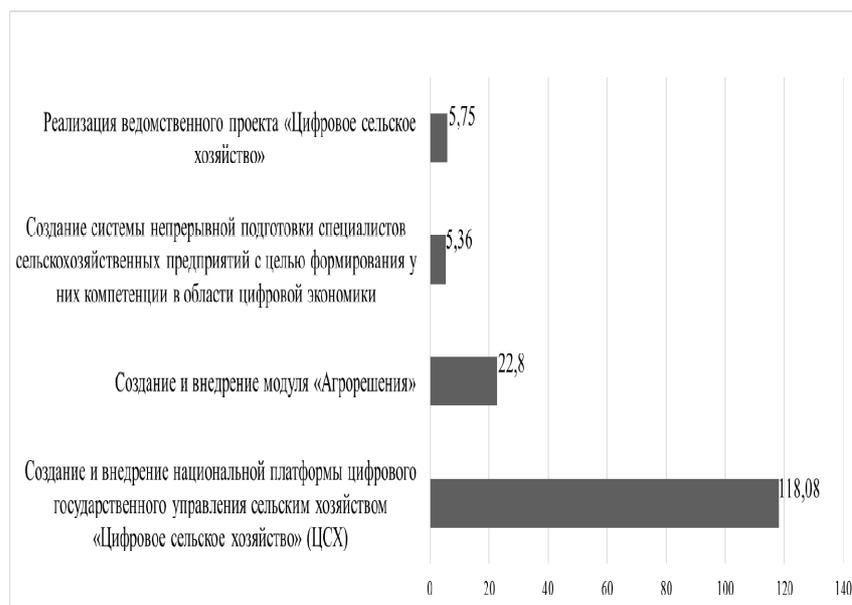


Рисунок 14 – Вложение средств ФБ по направлениям заложенным в Проекте

Конечным результатом реализации ведомственного проекта должно стать:

- создание платформы цифровое сельское хозяйство - «Агрорешение», представляющую собой национальную платформу цифрового государственного управления сельским хозяйством и основанную на технологиях машинного обучения и BIG DATA, она объединит ресурсы и данные из информационных систем, что позволит обеспечить продуктивное сотрудничество между участниками аграрного рынка, а также сделает информацию более доступной;

- подготовка высококвалифицированных кадров в области IT-технологий в сельском хозяйстве (подготовка не менее 55 тыс. специалистов для аграрного сектора, обладающих навыками работы с информационными технологиями, создание не менее 54 ЦК и УМК);

- формирование ЭЦФХ на платформах, ведущих аграрных ВУЗов и передовых аграрных компаний (создание не менее 250 ЭЦФХ).

За два прошедших года реализации проекта, освоено средств федерального бюджета за 2019 год на 45,8%, за 2020 год на 100% (рисунок 15).

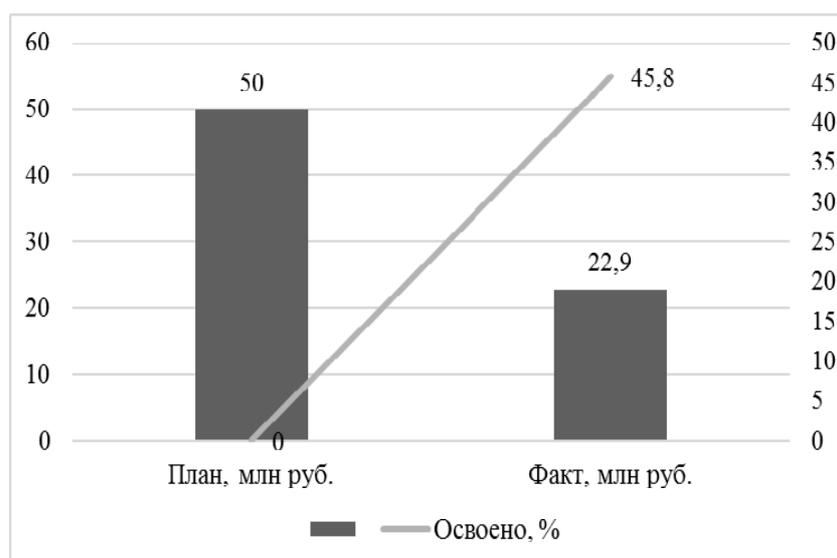


Рисунок 15 – Кассовое исполнение за 2019 год

В сентябре 2020 года в России создана единая информационная система для обращения за государственной поддержкой в сфере АПК, проект поддержан ФАС России, такая система способна обеспечит открытость и прозрачность предоставления субсидий и оценку их эффективности.

Реализация мероприятий по оцифровке аграриев осуществляется в контакте с финансовыми экосистемами и прежде всего со Сбербанком.

Являясь приоритетной отраслью для банка кроме традиционных финансовых сервисов банк предлагает аграриям решения для цифровизации и возможность участия в льготных программах поддержки отрасли, которые помогают повышать маржинальность и производительность индустрии и способствуют реализации её экспортного потенциала.

Совокупный объем кредитования аграрной отрасли за 2020 год оценивается банком в 931 млрд руб., реализация государственной программы кредитования сельскохозяйственных товаропроизводителей по льготной ставке составила 680 млрд руб., а в рамках программы повышения конкурентоспособности предоставлено финансирование на 30 млрд руб. [7].

Компания Cognitive Pilot, входящая в экосистему Сбербанка, а также «Диджитал Агро» и «Агросигнал» в рамках стратегического партнерства создали единую агро-экосистему для ускоренной цифровизации российского сельского хозяйства [8].

Совокупный объем продуктов, сервисов и услуг, реализуемых участниками соглашения, составит к 2023 году 20 млрд руб. в год, партнеры планируют внедрить свои технологии в 30% хозяйств рынка АПК [11].

Сбербанк помогает автоматизировать процесс выдачи льготных кредитов аграриям, для этого им разработан модуль льготного кредитования, а его дочерними компаниями «Корус Консалтинг СНГ» выполнены работы по проектированию клиентских сценариев и пользовательского пути в концепции такой системы.

Оцифровка аграрного сектора безусловно, улучшит общее сельскохозяйственное производство, а интеграция цифровых технологий окажет положительное влияние на устойчивость и эффективность развития.

В последние годы технологии в сельском хозяйстве, также известные как AgTech, быстро изменили отрасль, с ростом числа технологических инноваций в сельскохозяйственном секторе произойдет огромная трансформация, которая выведет сельское хозяйство на новый уровень.

Интеллектуальное сельское хозяйство захватывает аграрный сектор штурмом, но в экосистеме отрасли возможно еще более широкое использование технологий, в целом, инновации в цифровом сельском хозяйстве могут совершить новую революцию в секторе, помогая повысить урожайность, продуктивность и доходы.

Повсеместность и мобильность цифровых технологий меняют аграрный сектор, но требует решения определенных проблем:

- кибербезопасность и защита данных;
- замещение рабочей силы;
- риск создания цифрового разрыва между экономиками, секторами или отдельными лицами с разными способностями к внедрению новых технологий.

В целом предоставляется возможность автоматизировать административные процессы в сельском хозяйстве и разрабатывать расширенные государственные услуги в отношении распространения знаний или консультационных услуг. Цифровые технологии могут поддержать торговлю сельскохозяйственными продуктами, подключая поставщиков из частного сектора к новым рынкам и открывая новые способы для правительств контролировать и обеспечивать соблюдение стандартов, а также обеспечивать более быстрые и эффективные пограничные процедуры, которые необходимы для скоропортящихся продуктов.

По мере развития цифрового сельского хозяйства крайне важно сделать технологию доступной как можно большему количеству сельхозтоваропроизводителей и внедрить ее таким образом, чтобы минимизировать негативное воздействие на тех, кто работает в этом секторе, что даст важные преимущества и более широкие социальные выгоды по всему миру, а также позволит обмениваться информацией

через традиционные отраслевые границы, чтобы открывать новые прорывные возможности, может значительно повысить эффективность, а также создать новые рынки.

Все технологические достижения могут способствовать созданию более устойчивых, продуктивных и устойчивых сельскохозяйственных и продовольственных систем, которые лучше удовлетворяют потребности потребителей, выгоды приходят как напрямую - через внедрение технологий участниками сектора (включая поставщиков услуг), так и косвенно - через принятие технологий правительствами в целях проведения более эффективной политики.

Несмотря на положительные тенденции, которые демонстрирует сельскохозяйственная отрасль, следует отметить, то, что сельскохозяйственные преобразования мало продвинулись, как планировалось, или застопорились.

Преобразование сельского хозяйства имеет важное значение для будущего благосостояния отдельно взятого государства, а, следовательно, и для всего общества с более справедливым экономическим развитием.

Состояние сельского хозяйства - лакмусовая бумажка того, на что можно рассчитывать в будущем, совершенно очевидно, что оно имеет большое значение не только для людей, но и для страны в целом, необходимо предпринимать шаги и меры для улучшения методов ведения сельского хозяйства, чтобы сделать его мощным сектором экономики и используя технологии как устойчивый и масштабируемый ресурс, рождается возможность вывести сельское хозяйство на новый уровень.

Разработка мероприятий по преобразованию сельского хозяйства требует расстановки приоритетов, так как намерения не увенчаются успехом, если стараться охватить все аспекты деятельности отрасли.

Успех любой сельскохозяйственной трансформации зависит от того, насколько можно будет помочь сельхозтоваропроизводителям изменить методы ведения сельского хозяйства как можно быстрее и эффективнее.

Список литературы:

1. Агропромышленный комплекс России: итоги 2020 [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/articles/12394/>
2. ИТ в агропромышленном комплексе в мире [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php>
3. Национальный доклад о ходе и результатах реализации в 2020 году Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и

продовольствия [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://mcx.gov.ru/upload/iblock/953/953ee7405fb0ebba38a6031a13ec0021.pdf>

4. Поле возможностей: цифровые решения для сельского хозяйства [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://rostec.ru/news/pole-vozmozhnostey-tsifrovye-resheniya-dlya-selskogo-khozyaystva/>

5. Российское сельское хозяйство - ложка меда в бочке дегтя [Электронный ресурс] Режим доступа: https://1prime.ru/state_regulation/20201229/832706416.html

6. Рентабельность ключевых сельхозкультуркратно выросла в России за год [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://rueconomics.ru/536333-rentabelnost-klyuchevyh-selhozkultur-kratno-vyroslo-v-rossii-za-god>

7. Сбер» и Минсельхоз внедряют цифровые решения в АПК [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.cnews.ru/news/line/2021-05-19_sber_i_minselhoz_vnedryayut

8. Сбербанк: в России создается агроэкосистема для цифровизации хозяйств [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://news.myseldon.com/ru/news/index/233107153>

9. «Умные» инструменты сельского хозяйства [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://review.uz/post/umniye-instrumentiy-selskogo-xozyaystva>

10. Цифровое сельское хозяйство: повышение рентабельности [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.accenture.com/us-en/insights/interactive/agriculture-solutions>

11. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://moigoda.ru/irkutsk-ekonomika/sberbank-v-rossii-sozdadut-sistemu-dlya-uskorennoy-tsifrovizatsii-selskogo-chozyaystva>

12. Чубарец О.В. Развитие непрерывного образования в контексте реализации дополнительных профессиональных программ для государственных и муниципальных служащих // Среднерусский вестник общественных наук. 2014. № 6 (36). С. 196-201.

13. Чубарец О.В., Полянин А.В. Управление облигационным займом как эффективный инструмент финансового менеджмента // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. 2015. № 1 (42). С. 241-244.

Раздел 6
ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННОГО
ПОДХОДА В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПКАХ НА
РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

Еремина Ирина Александровна, к.э.н, доцент
Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, г. Орел
Облизов Алексей Валерьевич, к.э.н, доцент
ГОУ ВО «Коми республиканская академия государственной службы и
управления», г. Орел
Горбова Ирина Николаевна, к.э.н, доцент
Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, г. Орел

В настоящее время в Российской Федерации сформирована контрактная система закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных нужд, которая предусматривает единые правила осуществления закупок, размещения сопутствующей информации в федеральных и региональных информационных системах в сфере закупок. Она обеспечивает прозрачность расходования бюджетных средств и открытый доступ к участию в закупках. Механизмы, разработанные для контрактной системы, позволяют предупреждать и исправлять возникающие нарушения, которые затрагивают интересы заказчиков или поставщиков на любой стадии закупочного процесса (от планирования до исполнения контракта и контроля).

На сегодняшний день регулирование системы государственных и муниципальных закупок обеспечивается принятым Федеральным законом от 5 апреля 2013 года № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Данный закон подвергается многочисленным изменениям, поэтому он является объектом постоянного наблюдения и изучения. Был подготовлен соответствующий пакет нормативно-правовых актов, который предполагал переход контрактной системы закупок на новую стадию развития. Впервые за долгое время была принята Стратегия совершенствования системы закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд, которая является одним из разделов Концепции повышения эффективности бюджетных расходов в 2019-2024 гг. В ней закреплены основные направления реформирования контрактной системы закупок. Кроме этого, в одном из майских указов Президента Российской Федерации перед Правительством РФ поставлена следующая задача:

«для реализации национального проекта в сфере развития малого и среднего предпринимательства необходимо совершенствование системы закупок, осуществляемых крупнейшими заказчиками у субъектов малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей».

Стоит отметить, что исследователями часто затрагиваются вопросы контрактной системы закупок в целом: проблемы, становление, нормативно-правовая база. Однако уровень региональных закупок исследователями затронут незначительно.

А. Клевакин приводит пример Тюменской области [12]. Большой акцент в своей работе автор делает на процесс централизации системы закупок в регионе, как инструмент эффективного развития региона и его муниципалитетов. Также в научном и правовом дискурсе ведется активное обсуждение нормативно-правовой базы контрактной системы закупок. Например, С. Порошин и В. Смирнов в своих работах критикуют существующий Федеральный закон № 44-ФЗ, который является основным в этой сфере [20]. Ученые отмечают существующие в нем противоречия, негативные последствия различных поправок, объемность и большое количество нормативно-правовых актов в этой сфере. С. Порошин приходит к выводу о том, что основной закон о контрактной системе может быть кардинально пересмотрен или отменен [19]. Помимо этого, в 2018 году завершился очередной этап реформирования системы закупок. Он был направлен на электронизацию закупочных процессов, а также оптимизацию некоторых процедур. П. Паулов проводит анализ этих нововведений, дальнейшие перспективы развития системы [18]. Автор неоднократно подчеркивает опоздание этих реформ и необходимость упрощения других закупочных процедур.

Также отечественные исследователи затрагивают острую проблему коррупции в контрактной системе. Например, О. Белокрылова затрагивает процесс электронизации, который может поспособствовать снижению уровня коррупции [3]. Делается вывод об увеличении количества электронных процедур в закупках. Также отечественная антикоррупционная политика в сфере закупок сравнивается с зарубежным опытом Великобритании и Франции [31]. Авторы делают вывод о необходимости усиления авторитета официальных институтов в системе государственных закупок, повышения уровня доверия к ним. Другие авторы изучают мировой опыт закупок на примере Бразилии, Китая, США [32].

Интересным направлением научного обсуждения в сфере закупок являются «устойчивые закупки». Устойчивыми государственными закупками называются те закупки, которые осуществляются по

принципам социальной справедливости, экономической эффективности и экологической безопасности. Реализация таких закупок в странах мира происходит в разных формах и в разных отраслях. Такие закупки, в том числе, регулируются глобальными международными актами и имеют сложную специфику [26].

Анализ литературы, найденной с помощью базы Scopus, позволил рассмотреть большое количество иностранных исследований. Стоит отметить, что объекты научного интереса в сфере закупок у зарубежных и отечественных авторов различаются. Например, испанские исследователи в системе закупок выявили потенциал инновационного развития [33]. Правительство с помощью своих механизмов может стимулировать участников к улучшению своих продуктов и услуг. Также объектом исследования часто выступают субъекты малого и среднего предпринимательства. Группы ученых из Индонезии, Канады и Италии [28] в своих работах изучают барьеры для малого и среднего бизнеса, разрабатывают практические рекомендации, которые могут стать руководством для правительств стран при организации закупок у малого и среднего предпринимательства.

Роль электронного правительства в государственных закупках изучают Аджей-Бамфо П., Малорей-Нямеки Т.О, они выявляют, что интернет-технологии могут быть использованы для эффективного управления закупками. Хансен Дж. в своей работе «Limits of Competition: Accountability in Government Contracting» поднимает вопросы конкуренции. Итальянские исследователи из Миланской Школы Менеджмента рассматривают организацию закупок на местном уровне. Денекри Р., Лерут Л. приводят экономическое обоснование рисков при закупках, а Амбе И. отмечает, что планы государственных закупок являются стратегическим инструментом социально-экономического развития страны [29].

Отечественная научная литература направлена в большей степени на анализ эффективности существующей контрактной системы государственных закупок (Борисова Е.Р., 2016, Анчишкина О.В., 2017) [4], [2]. При этом зачастую исследование ограничивается федеральным уровнем закупок, его отдельного аспекта – например, нормирование или инструмент электронных аукционов.

Говоря непосредственно о механизме реализации государственных закупок, можно выделить публикации, которые описывают и исследуют конкурсные процедуры. Дружков К.В. подробно иллюстрирует поэтапный процесс осуществления аукционов, открытых и закрытых конкурсов, запроса котировок и т.д.[9]. Однако понятие «механизм» в понимании настоящего исследования отечественными авторами не охвачен. В. Белов, В. Мельников, О.

Лукашенко, С. Сергеева в своих работах изучают отдельные аспекты контрактной системы закупок в России. Например, особенности проведения и организации электронных аукционов, образовательные программы для специалистов органов государственной власти, процесс нормирования закупок.

Большое количество российских исследователей анализируют эффективность современной системы закупок. Например, Антипова Ю.В. изучает преимущества централизованных закупок медицинского оборудования и препаратов [1]. Также популярной темой изучения остаются проблемы контрактной системы закупок и пути их решения. Так, Терехова А.Н. выделяет среди проблем современной системы закупок в России высокие коррупционные риски, риски недобросовестности участников закупок, а также отсутствие в этой системе мотивации к участию для малого бизнеса [25].

Однако имеются некоторые сферы, которые редко рассматриваются исследователи. Среди них – практика реализации государственных закупок в России на уровне регионов. Имеются несколько публикаций о количественной оценке проведения закупок, но не об их принципах организации.

Создание качественного института обеспечения государственных и муниципальных нужд является важной задачей, поскольку контрактная система в сфере закупок может выполнить модернизацию и инновационное обновление российской экономики. В настоящих условиях государство является крупнейшим заказчиком и потребителем продукции некоторых отраслей, и поэтому государственный спрос может стать серьезным инструментом для управления национальной экономикой, ее целями и структурой. Кроме всего вышеперечисленного контрактная система в сфере закупок подразумевает под собой определенные задачи. Основной задачей можно выделить обеспечение приобретения товаров, услуг, работ для удовлетворения государственных и муниципальных нужд в условиях наиболее эффективного расходования государственных (муниципальных) средств.

В данном случае под эффективным расходованием государственных (муниципальных) средств понимается, что основное внимание при проведении закупок уделяется экономическим критериям, среди которых важнейшим является цена. Другими критериями выступают качество закупаемой продукции, эксплуатационные затраты, стоимость доставки и так далее. Исследователи в данной сфере рассматривают и другие задачи контрактной системы.

Во-первых, контрактная система в сфере закупок осуществляет публичные функции государства и муниципалитета перед населением. В

этой ситуации остро встает вопрос о борьбе с коррупционными факторами. Например, при закупке социально-значимых товаров могут закупаться те предметы, которые имеют излишние потребительские свойства, то есть предметы роскоши. Также за счет бюджетных средств проводятся мероприятия, несоответствующие требованиям. Все это может скомпрометировать государство и органы власти в лице конкретных должностных лиц, ответственных за выполнение государственных функций, что отразится на статусе и государственном имидже.

Во-вторых, государственные и муниципальные закупки являются инструментом государственной политики, такими как налоговая, бюджетная или кредитно-денежная политики. Контрактная система выступает инструментом развития и поддержки российского бизнеса, в том числе малого предпринимательства, что очень важно для развитых стран. Для государства закупки являются значительным ресурсом, который имеет смысл использовать грамотно в кризисных ситуациях для преодоления цикличности экономики. Так по состоянию на конец 2020 года в Единой информационной системе закупок (www.zakupki.gov.ru) зарегистрировано 3,45 млн. закупок общей стоимостью 7,36 трлн. рублей [23].

В-третьих, контрактная система закупок устанавливает принципы и правила взаимоотношения государства и бизнеса, в процессе которых формируются открытые, компромиссные и справедливые деловые взаимодействия. Большое количество заключаемых контрактов на закупку социально-значимой продукции, а также товаров и услуг для осуществления государственных функций способствует развитию гражданско-правовой сферы [2].

Контрактная система в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд в Российской Федерации, согласно действующему Федеральному закону № 44-ФЗ, базируется на следующих принципах:

- принцип прозрачности и открытости. В контрактной системе обеспечен свободный для любого субъекта доступ к необходимой информации на безвозмездной основе. В частности, для реализации данного принципа в январе 2016 года была создана Единая информационная система (ЕИС) в сфере закупок. Электронный ресурс содержит необходимую информацию о закупках: планы-графики, реестры контрактов и поставщиков (в том числе недобросовестных), результаты мониторингов закупок, реестры жалоб и проверок, а также многое другое;

- принцип обеспечения конкуренции. Федеральный закон подразумевает равные возможности для любого заинтересованного лица для ведения деятельности в роли поставщика (подрядчика,

исполнителя). Также этого принцип запрещает любые действия, которые влекут за собой ограничение конкуренции, монополизацию каких-либо контрактов. К сожалению, в действительности данные положения нарушаются;

- принцип профессионализма заказчика. Контрактная система в сфере закупок подразумевает исполнение обязанностей заказчика или контрольного органа в сфере закупок компетентными должностными лицами, которые обладают необходимыми теоретическими знаниями и практическими навыками, умениями;

- принцип стимулирования инноваций предусматривает закупку заказчиком для осуществления своих государственных (муниципальных) функций и услуг инновационной продукции.

- принцип единства контрактной системы. Введены единые подходы для организации и обеспечения государственных и муниципальных нужд через планирование и осуществление закупок;

- принцип ответственности за результативность. Установлена личная ответственность должностных лиц за соблюдение установленных законодательством требований.

Сферой регулирования настоящего Федерального закона о контрактной системе является полный цикл закупочных процедур.

1. Планирование закупки. В данный этап входит обоснование потребностей заказчика, формирование планов-графиков (на год и на период действия бюджета), определение сроков и форм процедур.

Осуществление закупки включает в себя подготовку извещения, рассмотрение заявок, определение поставщика, непосредственно заключение контракта и его исполнение. И наконец, анализ эффективности закупки. Контрольными органами в этой сфере осуществляется контроль за исполнением контракта, размещение информации о его исполнении.

Стоит отметить, что на этапе формирования плана-графика закупки необходимо обосновать объект и потребность в приобретении того или иного товара, работы или услуги. В случае, если обоснование не является убедительным, будет выдано предписание об устранении нарушений и последует привлечение к административной ответственности виновных лиц. В поддержку этого положения с начала 2016 года в Федеральный закон № 44-ФЗ было внесено изменение: вступила в силу статья 19, закрепляющая следующее:

- необходимо произвести обязательный расчет нормативных затрат органами власти и муниципальными органами для обоснования целей закупки;

- введено ограничение в ценах и характеристиках некоторых видов товаров, услуг и работ во избежание закупки продукции с излишними потребительскими характеристиками (предметы роскоши).

За соблюдением правил нормирования в сфере закупок будут следить органы внутреннего финансового контроля соответствующего уровня. Также в целях реализации принципов контрактной системы, предупреждения и выявления нарушений требований законодательства, для информирования заказчиков, исполнителей, контрольных органов о каких либо нарушениях в сфере закупок осуществляется общественный и ведомственный контроль.

Впервые за последние годы Правительство Российской Федерации утвердило еще один немаловажный документ. Им стала так называемая стратегия развития контрактной системы – один из разделов «Концепции повышения эффективности бюджетных расходов в 2019 – 2024 гг.». В настоящей Концепции отмечается, что даже, несмотря на реформирование российской системы государственных и муниципальных закупок в 2013 – 2018 годах, на данный момент возможности и потенциал контрактной системы в полной мере не раскрыты. Это негативным образом сказывается на эффективности контрактной системы в целом, ее прозрачности, открытости.

Все это приводит к снижению конкуренции в системе, частым завышениям цен на различные товары, работы или услуги, а также коррупционным рискам.

Правительство Российской Федерации рекомендует пользоваться положениями Концепции для формирования документов, которые будут направлены на реализацию ее целей на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Поэтому новый этап реформирования контрактной системы уже начался. Можно утверждать, что в России демонстрируется децентрализованный подход к определению политики государственных закупок. Регионы самостоятельно определяют свои механизмы. Отдельные регионы выбирают более централизованный подход на своей территории: создают уполномоченные органы, сопровождают закупки муниципальных образований. Однако такой механизм распространен не повсеместно, и муниципальные органы работают по своим закупкам самостоятельно, что также может породить новые механизмы.

Обратимся к опыту зарубежных стран в сфере государственных закупок. Германия демонстрирует жесткую централизацию закупок. Во-первых, на федеральном уровне созданы пять центральных закупочных органов, которые отличаются по сфере деятельности и занимаются совместными закупками по рамочным договорам. Заказчики в Германии могут добровольно присоединиться к существующим рамочным

договорам, однако Правительство рекомендует сделать этот механизм обязательным. Во-вторых, земли в Германии создали похожие системы. Так, в Нижней Саксонии созданы два центральных закупочных органа, которые занимаются сбором потребностей заказчиков и реализуют свои рамочные соглашения. Аналогичная система действует в Северной Рейн-Вестфалии. На субнациональном уровне в Германии централизованные закупки могут достигать более двух третей от общего объема.

В Италии проведено масштабное исследование, которое проанализировало существующую систему закупок. Для оценки эффективности авторы использовали рассчитываемые экономические показатели, статистические открытые данные, опросы специалистов. Исследование показало, что децентрализованные подразделения имеют более низкие показатели закупок по сравнению с централизованными (как государственные, так и муниципальные). Также авторы отмечают, что в централизованных органах компетенция специалистов выше, что позволяет оптимизировать временные, финансовые, трудовые ресурсы государственных и муниципальных подразделений при проведении закупок. Более централизованные единицы закупок на уровне регионов могут концентрировать в себе более квалифицированные кадровые ресурсы. Исследователи приходят к выводу, что закупочные потребности муниципалитетов и казенных учреждений выгоднее перенести на центральные административные уровни, например, регионы, которые обладают большей компетенцией [30].

В США в середине XX века создан центральный закупочный орган – Администрация общего обслуживания (GSA). Настоящий орган занимается централизованными закупками для гражданских структур. В их число могут входить как федеральные агентства, так и местные администрации. Штаты в определении своей политики закупок имеют определенную свободу. Их политики должны соответствовать положениям главного федерального закона о закупках (FAR-51). Так, штат Мэриленд имеет централизованный орган – Департамент по вопросам управления и бюджета, который занимается закупками от имени штатов, использует специальные стандартизированные планы закупок для обеспечения потребностей местных властей. Аналогичная ситуация замечена в штате Вирджиния, Флорида и некоторых других [34].

В Египте долгое время действовала децентрализованная система закупок, при которой каждый административный орган обеспечивает свои потребности в товарах и услугах при закупках без какой-либо координации с другими субъектами. Исследователи отмечают, что это привело к росту стоимости закупок, что, в свою очередь, побудило правительство вмешаться. Затем центральный закупочный орган –

Главное управления государственных услуг – предоставил централизованный механизм. Согласно этому механизму, Главное управление брало на себя закупки общего пользования, разделяя их на пять больших категорий. Министерства обязуются предоставлять информацию о своих потребностях по этим пяти категориям. На региональном уровне создаются центральные комитеты, которые отвечают за сбор запросов от местных администраций и подразделений, а также за осуществление единых закупок. В 2015 году федеральное правительство обязало каждое министерство и провинции централизовать политику закупок. Децентрализованные подходы стали использоваться при специфичных потребностях [27].

Таким образом, мы наблюдаем общую зарубежную тенденцию к централизации закупочных систем. Государства создают специальные центральные органы, как на федеральном уровне, так и на уровне регионов. Эти органы имеют обширные полномочия, ресурсы и коммуникации. Они действуют по общим планам, которые формируются исходя из потребностей подконтрольных им администраций и подразделений. Это позволяет фокусировать квалифицированных кадров, снижать временные и финансовые затраты на выполнение заказов. Мы считаем, что наиболее важным в централизации остается факт того, что в эту систему включены местные органы власти.

На текущем этапе развития контрактной системы необходимо получить понимание о составляющих «механизма закупочной деятельности» в регионе Российской Федерации. Именно сформулированное понятие, которого в настоящий момент нет в законодательстве о контрактной системе закупок, обеспечит базу для дальнейшего исследования. Региональные правительства Российской Федерации относительно недавно сформировали свои собственные закупочные механизмы, однако можно заметить, что субъекты не пришли к единому подходу.

Таким образом, сегодня существует изолированная система, при которой очень большая часть ответственности и полномочий перекладывается на регионы. Выявляется дублирование, так как отдельные органы государственной и муниципальной власти издают собственные нормативно-правовые акты, регулирующие процессы закупок. Появляется необходимость в определении того механизма, который будет оптимально подходить для эффективного обеспечения государственных нужд.

Понятие «механизм закупочной деятельности» относится к терминам, которые часто используются в научных работах и в процессе научной дискуссии, но которые не определены в нормативно-правовой

базе. Правовое регулирование контрактной системы закупок в Российской Федерации очень объемно и включает в себя множество документов, регламентирующих различные аспекты управления закупочными процессами. Кроме этого, законодательная база в этой сфере расширяется и конкретизируется через нормативно-правовые акты органов государственной власти субъектов Российской Федерации. В этом разнообразии у законодателей нет единого мнения относительно точного содержания понятия «механизм закупочной деятельности».

Аналогичная ситуация наблюдается и в научной среде. Различные авторы предлагают свои подходы к определению сути механизма закупок. Так, например, Иванов А.М. отождествляет понятия механизм закупок и контрактной системы закупок [10]. Он рассуждает о том, что контрактная система закупок России и представляет собой механизм и приводит определение, которое дано в основном Федеральном законе № 44-ФЗ, регламентирующем эту сферу (пункт 1 статьи 3 ФЗ № 44 от 05.04.2013). Ованесян Н.М. и Мокренко А.В. рассматривают механизм государственных закупок в контексте моделей его организации [17]. Исследователи выделяют три модели: централизованную, децентрализованную и смешанную. Авторы приходят к выводу, что в России представлен смешанный механизм организации закупок,

Однако четкого определения понятию «механизм» авторами не приводится. Сорокина Н.П. определяет механизм закупок как процедуру их проведения и подробно рассматривает способы определения поставщиков (аукционы, конкурсы, запросы котировок и т.д.) [22]. В работе рассматривается лишь отдельные механизмы определения поставщиков, но общего понятия также не дается. Другие исследователи изучают отдельно взятые элементы контрактной системы закупок в России, определяя их как механизмы. Например, механизм государственного регулирования в сфере закупок, механизм нормирования, механизмы взаимодействия между уполномоченными органами на определение поставщиков [8].

Кроме этого предлагаются и более фундаментальные определения понятия. Калмыкова Т.С., Алпеева Е.А., Семенихина Е.Б. в своих работах изучают механизм закупочной деятельности в контексте его влияния на общее развитие нашего государства [11].

В конце 2020 года Правительство Российской Федерации приняло законопроект, в котором отразились новые изменения основного Федерального закона № 44-ФЗ о закупках. Пакет изменений касался нескольких аспектов закупочной деятельности.

Во-первых, квотирование закупок. Постановлением Правительства Российской Федерации № 2014 установлена

минимальная доля в процентном отношении к объему закупок товаров соответствующего вида (более 100 наименований). Для каждого из наименований определено, какая доля в объеме его закупок в 2021-2023 гг. должна приходиться на товары отечественных производителей или на товары из ЕАЭС (Евразийский экономический союз).

Например, для вычислительной техники и средств связи такая доля варьируется от 60 до 95%. Аналогичные цифры имеет некоторое медицинское оборудование и инструменты. Для контроля за этими новыми требованиями Постановлением предложены объемные отчеты, которые будут проверяться Министерством промышленности и торговли Российской Федерации.

Во-вторых, новые обязанности закупочной комиссии. С 01.01.2021 г. закупочные комиссии будут обязаны проверять, привлекались ли участники закупки к ответственности по статье 19.28 КоАП РФ в течение 2 лет до момента подачи заявки. Эта статья касается незаконного вознаграждения от имени юридического лица (коррупция). Такая возможность стала доступной, так как начал свою работу новый реестр Генеральной прокуратуры.

В-третьих, электронный запрос котировок. Эта процедура стала более гибкой и доступной. С 01.04.2021 г. вступили в силу следующие изменения:

- НМЦК не превышает 3 млн. руб.;
- общий объем таких закупок не превышает 10% суммарного годового объема закупок (далее – СГОЗ);
- не предусмотрено внесение изменений в извещение об электронном запросе котировок;
- такую закупку можно отменить за один час до окончания срока подачи заявок;
- заявки рассматриваются комиссией в течение одного рабочего дня.

В-четвертых, малые закупки. Скорость совершения таких закупок с 01.04.2021 г. увеличена, если они будут проводиться в электронной форме. В течение 1 часа с момента размещения в ЕИС извещения оператор электронной площадки:

- определяет из общего числа предложений не более 5 заявок, содержащих наименьшие цены (не менее 2 заявок);
- присваивает каждой заявке порядковый номер в порядке возрастания цены;
- направляет заказчику заявки и необходимые информацию и документы участников.

Далее не позднее 1 рабочего дня заказчик принимает решение в отношении всех заявок и формирует протокол подведения итогов.

Таким образом, мы рассмотрели два крупных пакета изменений для Федерального закона № 44-ФЗ. Все закрепленные реформы направлены на упрощение и ускорение многих закупочных процедур в России. Также некоторые изменения касаются ответственности заказчиков и поставщиков. Некоторые нововведения призваны поддержать отечественных производителей, и демонстрируют проактивную политику государства.

Можно утверждать, что нормативно-правовое регулирование контрактной системы закупок в Российской Федерации осуществляется исключительно по иерархической системе. Правительство РФ определяет основополагающие правила системы, единолично вносит в нее изменения, публикует поясняющие и дополняющие нормативно-правовые акты. Кроме этого Правительство РФ принимает планово-распорядительные и стратегические документы для развития и совершенствования контрактной системы. Субъекты Российской Федерации при принятии своих нормативно-правовых актов регионального и локального характера не могут противоречить вышестоящим законам и подзаконным актам. Кроме этого отдельные положения контрактной системы регулируются Гражданским и Бюджетным кодексами РФ.

Таким образом, мы видим, что в настоящее время нет одного мнения или нормативно закрепленного определения понятия «механизм закупочной деятельности». Чтобы сформулировать новое определение, мы проведем глубокий анализ самой понятийной категории «механизм». Говоря о контрактной системе закупок в России, можно сказать, что она расположена на пересечении юридической, экономической и управленческой сфер. Контрактная система – это важная часть государственного управления, которая направлена на эффективное расходование бюджетных средств. В эту систему вовлечены не только органы власти, но и субъекты хозяйственного сектора – представители малого, среднего и крупного бизнеса. Контрактная система строго регламентируется законом, элементы этой системы могут нести административную и уголовную ответственность. Поэтому рассмотрим понятие «механизма» в этих трех сферах.

Исследуя термин «правовой механизм», нам удалось выявить несколько методологических подходов к его определению. Например, Певтиев И.И. и Гончаров В.В. понимают правовой механизм как «система средств и факторов», которая выполняет различные функции государства, в том числе социальные и экономические [5]. Другой исследователь, Селюков А.Д., говорит, что правовой механизм – это «урегулированный нормами права комплекс управленческих отношений по применению методов, инструментов, правил» [20]. Некоторые

авторы пытаются объяснить сущность правового механизма, ссылаясь на общеупотребительное понятие «механизм», указанное в толковом словаре. Так, согласно словарю Лопатина В.В. и Лопатиной Л.Е., механизм понимается как внутреннее устройство, система или совокупность процессов, которые являются основой какого-либо явления [14].

Мелехин А.В. определяет особую функцию правового механизма. По мнению автора, главной функцией правового механизма является обеспечение эффективной реализации правовых предписаний, то есть движение от «бумажной» нормы к ее фактическому осуществлению на практике [15].

Применяя указанные подходы к определению «механизм закупочной деятельности», мы можем отметить, что каждое указанное понятие лишь отчасти характеризует юридический аспект проблемы. Действительно, механизм закупочной деятельности – это совокупность неких взаимодействующих элементов, которые выполняют определенные функции государства.

Далее исследуем возможные подходы к определению экономического механизма. Изучение этого вопроса имеет длительную историю. Само понятие механизма пришло в экономику из технических наук, когда возникла потребность объяснения социально-экономических процессов. Наиболее полное определение экономического механизма дал французский исследователь Анри Кульмар. В его понимании это «некое исходное экономическое явление, которое влечет за собой ряд других». Важно отметить, что для этого не требуются дополнительные «импульсы». Все явления происходят последовательно и ведут к определенному результату. С другой стороны, есть иной подход, который, напротив, говорит о том, что экономический механизм – это взаимосвязанные явления, которые возникают под воздействием какого-либо начального импульса [6].

Более экономическое определение было предложено Гурвицем Л., который определил главные этапы экономического механизма. По его мнению, в экономике каждый субъект посылает определенный сигнал центру, центр его обрабатывает, проводит анализ и обратно отправляет результат или решение, которое необходимо осуществить или реализовать [24].

Аналогично с юридической сферой, механизмы в экономике рассматривают как совокупности взаимодействующих явлений или элементов. Важным аспектом для экономических механизмов является наличие или отсутствие импульсов, которые могут запустить тот или иной механизм.

Рассмотрим понятие механизма с точки зрения управления. Исследователи в области менеджмента понимают под механизмом «совокупность правил, методик и процедур принятия решений» [16].

Подобного мнения придерживаются Лапыгин Ю.Н. и Учитель Ю. Г. Круглова Н. Ю. и Круглов М.И. механизм управления включают в состав системы управления, которая влияет на конкретные субъекты [13]. В целом большинство авторов сходятся на мысли, что механизм в управленческой среде рассматривается как совокупность элементов (методов, приемов, процедур и т.д.), которые взаимодействуют при принятии решения.

Аналогичный подход демонстрируют представители социологических наук. Социологический энциклопедический словарь закрепляет следующее определение. «Социальный механизм – взаимодействие социальных структур, норм, институтов, образцов поведения и т.д., посредством которого обеспечивается функционирование социальной системы».

Как уже говорилось ранее, изначально понятие «механизм» пришло в гуманитарные науки из технических наук. С течением времени это понятие обрело более четкое определение и в настоящее время понимается как совокупность искусственных, подвижно соединенных между собой звеньев, совершающих под действием заданных сил движения. В этом техническом определении можно отметить важную составляющую. Механизм может запустить какая-либо сила или какое-либо действие. После этого механизм должен перейти в режим самостоятельной работы и выполнить возложенную на него задачу.

Таким образом, можно заметить, что перечисленные выше определения затрагивают каждый из рассмотренных аспектов: юридический, экономический, управленческий, социологический и технический. Среди этих определений можно выделить некоторые общие и наиболее важные для механизма закупочной деятельности характеристики.

Во-первых, в большинстве случаев его определяют как совокупность каких-либо элементов или явлений. Во-вторых, эти составляющие находятся в постоянном взаимодействии. В-третьих, это взаимодействие призвано обеспечивать какие-либо функции, задачи или реализовывать конкретные полномочия. Наконец, механизм – это автоматизированный процесс, начало которому должно положить какое-либо побуждение. Исходя из всего вышеперечисленного, мы предлагаем новое обобщенное определение понятия «механизм закупочной деятельности».

Механизм закупочной деятельности в Российской Федерации – постоянный циклообразный процесс взаимодействия участников контрактной системы закупок товаров, работ, услуг в рамках их собственных полномочий и в целях реализации задачи эффективного расходования бюджетных средств. Это определение не должно заменять собой закрепленное в федеральном законодательстве определение «контрактной системы закупок». Механизм закупочной деятельности входит в контрактную систему и представляет собой важнейшую часть рассматриваемой системы.

Сфера государственных закупок активно обсуждается в научном дискурсе. Отечественные и зарубежные исследователи рассматривают принципы организации этой системы, нормативно-правовую базу, недостатки и преимущества закупочных механизмов, выделяют точки роста этого процесса. Однако на данный момент имеются некоторые пробелы в изучении контрактной системы закупок в России. Федеральный закон № 44-ФЗ определил главную цель российской системы государственных и муниципальных закупок. Это обеспечение открытости и прозрачности системы на протяжении единого цикла закупки. Контрактная система реализует полный цикл закупочной процедуры: от планирования до заключения контракта и контроля. В 2018 году завершён переход на проведение всех закупок по 44-ФЗ в электронной форме с введением новой модели взаимодействия между электронными торговыми площадками, банками и Единой информационной системой.

Список литературы:

1. Антипова, Ю.В. Централизация закупок позволяет экономить средства. – Текст: электронный // Московская медицина. – 2017. – № 3 (18). – С. 49-55.
2. Анчишкина, О.В. Контрактные основы российской экономики: сфера государственного, муниципального и регулируемого заказа. – Текст: электронный // Вопросы экономики. – 2017. – № 11. – С. 93-110.
3. Белокрылова, О.С. Методы снижения рисков коррупции в системе государственных и муниципальных закупок. – Текст: электронный // Вопросы регулирования экономики. – 2015. – №4. – С. 140-146.
4. Борисова, Е.Р. Контрактная система государственных закупок как инструмент развития российской экономики. – Текст: электронный // Вестник российского университета кооперации. – 2016. – № 1 (23). – С. 21-23. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontraktnaya-sistema-gosudarstvennyh-zakupok-kak-instrument-razvitiya-rossiyskoy-ekonomiki> (дата обращения 23.03.2021).

5. Гончаров, В.В., Пефтиев, И.И. О некоторых вопросах конституционно-правового механизма реализации гражданами Российской Федерации права на альтернативную гражданскую службу. – Текст: электронный // Юридический мир. – 2010. – № 7. – С. 45-49.

6. Горбунов, Ю. В. Теория и практика использования вузовских научных разработок промышленными предприятиями при формировании механизма их устойчивого развития: монография / Ю. В. Горбунов, О. Н. Соколова. – Барнаул: Изд-во АлтГУ, 2015. – 187 с. – ISBN 978-5-7904-1934-8.

7. Градов, А.П. Цикличность развития экономики и управление конкурентными преимуществами / А. П. Градов, М. Д. Медников, С. В. Федосеев. – Санкт-Петербург: Полторак, 2011. – 1150 с.– ISBN 978-5-904819-32-3.

8. Гринёв, В. П. Контрактная система как механизм нормоконтроля расходования бюджетных средств. – Текст: электронный // Право и экономика. – 2015. – № 7. – С. 37-44.

9. Дружков, К. В. Новации в управлении государственными закупками. – Текст: электронный // Управление общественными финансами: актуальные проблемы, новые решения и стратегии развития. – 2016. – № 10. – С. 39-44.

10. Иванов, А.М., Герасименко, А.А. О понятии и принципах государственных закупок. – Текст: электронный // Теология. Философия. Право. – 2020. – № 1 (13). – С. 95-105. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-ponyatii-i-printsipah-gosudarstvennyh-zakupok> (дата обращения 25.03.2021).

11. Калмыкова, Т.С., Алпеева, Е.А., Семенихина, Е.Б. Современная система государственных закупок в обеспечении инновационного развития экономики. – Текст: электронный // Управление в промышленности. – 2018. –Том 11. – № 3. – С. 242-248.

12. Клевакин, А. В. Централизация закупок на муниципальном уровне как фактор устойчивого развития регионов / А. В. Клевакин // Проблемы устойчивого развития российских регионов: Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, 14 мая 2015 г. – Тюмень, 2015. – С. 45.

13. Круглова, Н.Ю. Стратегический менеджмент: учебник / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. – Москва: Изд-во РДЛ, 2003. – 464 с. – ISBN 5-93840-036-8.

14. Лопатин, В. В. Малый толковый словарь русского языка / В. В. Лопатин, Л. Е. Лопатина. – Москва: Слово, 1990. – 900 с. – ISBN 5-200-02090-5.

15. Мелехин, А.В. Теория государства и права: учебник. 2-е изд. / А. В. Мелехин. – Москва: Маркет ДС, 2007. – 640 с. – ISBN 5-7958-0139-9.
16. Новиков, Д.А. Введение в теорию управления образовательными системами / Д.А. Новиков. – Москва: Эгвес, 2009. – 156 с.–ISBN 978-5-7262-0976-0.
17. Ованесян, Н.М., Мокренко А.В. Система управления государственными заказами на современном этапе: механизмы и инструменты. – Текст: электронный // Государственное управление. Ученые записки СКАГС. – 2017. – № 2. – С. 35-41.
18. Паулов, П.А., Радица, М.Д. Основные проблемы в области правового регулирования государственных закупок, возможные пути их решения. – Текст: электронный // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. – 2020. – №18. – С. 112-119.
19. Порошин, С.А. Развитие контрактной системы в сфере закупок товаров, работа и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд (шаг вперед, два шага назад). – Текст: электронный // Вопросы управления. – 2016.– № 3. – С. 291-295.
20. Селюков, А.Д. Финансово-правовые механизмы государственного управления. – Текст: электронный // Финансовое право. – 2010. – № 7. – С. 2-5.
21. Смирнов, В.И. Какой закон о закупках нам нужен. – Текст: электронный // Госзаказ. – 2013. – № 12. – С. 34-40 [44, с. 38]
22. Сорокина, Н.П. Механизмы и процедуры государственных и муниципальных закупок и особенности их применения. – Текст: электронный // Современные научные исследования и инновации. – 2015. – № 7. – Ч. 4. – С. 15-19.
23. Статистические показатели, характеризующие результаты осуществления закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд по итогам I – IV кварталов 2020 г. – Текст: электронный // Министерство финансов Российской Федерации: [сайт] – URL: https://www.minfin.ru/ru/document/?id_4=124945
24. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: учебное пособие / А.Н. Волкова, А.А. Емельянова, В.А. Баринов, Л. С. Болтова, А.А. Денисов; под ред. А.Н. Волковой и А.А. Емельянова. – Москва: Финансы и статистика, 2006. – 848 с. – ISBN 5-279-02933-5.
25. Терехова А.Н. Основные проблемы в области осуществления процесса государственных закупок в Российской Федерации. – Текст: электронный // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – №6 (32). – С. 213-216.

26. Шадрина Е.В., Ромодина И.В. Государственные закупки для устойчивого развития: Международный опыт. – Текст: электронный // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2017. – №1. – С. 149-172.

27. Aboelazm K., Afandy A. Centralization and decentralization of public procurement: Analysis for the role of General Authority for Governmental Services (GAGS) in Egypt // Journal of Advances in Management Research. – 2019. – № 3. – P. 262-276.

28. Ancarani A., Mauro D., Carmela H., Tünde T. A Comparative Analysis of SME Friendly Public Procurement: Results from Canada, Hungary and Italy // International Journal of Public Administration. – 2019. – P. 1-16.

29. Andrea S., Moretto A., Ronchi S., Luzzini D. Organisational choices in public procurement: what can public management learn from the private sector? // Journal Local Government Studies. – 2019.– P. 977-1000.

30. Chiappinelli O. Decentralization And Public Procurement Performance: New Evidence From Italy // Economic Inquiry, Western Economic Association International. – 2020. – № 58(2). – P. 856-880. –

31. Gorodnova N. V., Peshkova A. A. Public procurement: World experience and Russian practice// Sustainable Economic development, Innovation Management, and Global Growth. – 2017. – P. 507-518.

32. Molin M., Previtali E. Basic research public procurement: the impact on supplier companies // Journal of Public Procurement. – 2019.– P. 224-251. –

33. Uyarra E., Zabala-Iturriagoitia J. M., Flanagan K., Magro E. Public procurement, innovation and industrial policy: Rationales, roles, capabilities and implementation. // Research Policy. – 2020.– P. 84-103. –

34. Vorontas N.S., Bhatia P., Mayer D. P. Public Procurement and Innovation in the United States. The George Washington University, 2011. – URL: http://www.ige.unicamp.br/spec/wp-content/uploads/sites/15/2015/07/ReportPublic-Procurement_2011.pdf

Раздел 7 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Коргина Ольга Александровна к.э.н.

Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орел

Кожухова Юлия Эдуардовна

Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орел

Сегодня руководители высшего звена уделяют большое внимание вопросам, связанным с сотрудниками, и их влиянию на долгосрочный бизнес-успех организации. Они понимают, что согласование между бизнес-целями и стратегиями управления персоналом может привести к повышению эффективности организации.

Менеджеры по персоналу и руководители организаций хотят знать, как привлечь и максимально использовать свой самый ценный актив: людей.

Как часть сообщества людей, одержимых созданием здоровой корпоративной культуры, изучим несколько примеров стратегического управления персоналом.

Рассмотрим наиболее успешные компании и резюмируем, как их стратегическое управление человеческими ресурсами повлияло на их бизнес-стратегию и стало одним из их основных конкурентных преимуществ.

Стратегическое управление человеческими ресурсами включает ориентированный на будущее процесс разработки и реализации программ управления персоналом, направленных на решение бизнес-проблем и непосредственный вклад в достижение основных долгосрочных бизнес-целей [1].

Изменяющиеся условия на рынке труда и новое бизнес-мышление требуют разработки бизнес-стратегий в области управления персоналом, которые включают набор и удержание нужных людей, а также обеспечение этического и культурного лидерства.

Стратегическое планирование представляет большие проблемы и возможности для специалистов по персоналу. Почти все руководители HR в крупнейших мировых компаниях участвуют в принятии стратегических решений и в команде стратегии организации, и большинство специалистов по персоналу сообщают, что стратегическое планирование является частью их функций. Напротив, специалисты по персоналу во многих средних и малых организациях не часто участвуют в организационном или функциональном стратегическом планировании. Следовательно, для

достижения долгосрочных стратегических целей в области управления персоналом и для того, чтобы быть ключевым игроком в процессе стратегического планирования организации, некоторым HR-отделам может потребоваться убедить высшее руководство в ценности и вкладе, который может внести HR.

Чем точнее согласование между HR и общей бизнес – стратегией организации, тем лучше способность компании предвидеть потребности клиентов и реагировать на них, а также поддерживать конкурентное преимущество. Тщательные исследования, планирование и развитие, включающие культуру, поведение и компетенции персонала, способствуют успешному выполнению бизнес – стратегии.

К особым преимуществам стратегического планирования кадровых ресурсов можно отнести следующее:

- Избегайте дорогостоящих и неприятных сюрпризов, мешающих достижению целей.
- Своевременное решение ключевых вопросов во избежание кризисов.
- Повышение производительности труда сотрудников и общего организационного успеха.
- Обеспечение чувства направления, которое положительно повлияет на выполнение работы.
- Сосредоточение внимания сотрудников на целях организации.
- Обеспечение стратегического фокуса для руководства инициативами по обучению и развитию.
- Предоставление лидерам инструментов, которые помогут сосредоточить внимание и реализовать свои стратегические инициативы.

Роль HR включает разработку плана HR – инициатив для достижения и продвижения поведения, культуры и компетенций, необходимых для достижения целей организации.

Цели, ориентированные на результат, включают в себя следующее:

- Правильная оценка потребностей в кадрах и навыках и своевременное обучение.
- Развитие и поддержание конкурентоспособной заработной платы и льгот.
- Управление производительностью и разработка системы вознаграждений, которая поддерживает мотивацию сотрудников.
- Знание того, что делают конкуренты для найма и удержания талантов.

- Обеспечение обучения, в том числе этики, которое укрепляет корпоративные ценности.

Процесс стратегического планирования начинается с четырех важных вопросов:

- Где мы сейчас? (Оцените текущую ситуацию.)

- Где мы хотим быть? (Представьте и сформулируйте желаемое будущее.)

- Как нам туда добраться? (Сформулируйте и реализуйте стратегию и стратегические цели.)

- Как мы узнаем, движемся ли мы по пути к намеченной цели? (Создайте механизм для оценки прогресса.)

Быть стратегическим деловым партнером означает заниматься HR-деятельностью с учетом долгосрочных целей организации. Для этого специалисты по персоналу должны сделать следующее:

Поймите, как взаимодействуют различные компоненты организации, и осознайте долгосрочные последствия кадровых решений. Влияние кадровых решений необходимо тщательно исследовать и анализировать, прежде чем вносить изменения [2].

Иметь прочное основание в основах бизнеса, включая финансы, маркетинг, продажи, операции и ИТ. Эти навыки помогают при составлении бюджета и поддержании кадрового состава с правильным сочетанием навыков.

Развивайте и тренируйте аналитические навыки, направленные как на «почему», так и на «что». Это может означать тратить больше времени на так называемую переводческую работу (например, обучение бизнес-лидеров, планирование и внедрение методов управления персоналом, которые эффективно реализуют стратегию и помогают командам управлять изменениями), чем на транзакционную работу (такую как набор персонала, обучение, информационные системы по человеческим ресурсам) и другие традиционные HR-функции.

Провести анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT) своих организаций. Подход SWOT дает более четкое представление о клиентах, рынках и конкурентах.

Для HR-отделов внутриведомственное стратегическое планирование может быть хорошим способом начать процесс функционального согласования. Однако независимо от того, начинается ли стратегическое планирование в отделе кадров или в другом отделе или управляется в масштабах всей организации, действия отдела кадров будут неотъемлемой частью успеха стратегического плана. Таким образом, специалисты по персоналу должны позаботиться о том, чтобы функция управления персоналом соответствовала каждому аспекту стратегического плана, даже если стратегический план явно не затрагивает вопросы управления

персоналом. Недавнее исследование SHRM показывает, что специалисты по персоналу предвидят серьезные проблемы на рабочем месте, в том числе рост расходов на здравоохранение, выход на пенсию большого числа бэби – бумеров и повышение спроса на баланс между работой и личной жизнью. Программы удержания, программы работы жизни, планирование преемственности и здоровье, программы обеспечения безопасности и защиты относятся к числу направлений деятельности HR, которые рассматриваются как ключевые проблемы на рабочем месте, с помощью которых HR могут вносить стратегический вклад в развитие организаций.

Процесс согласования HR часто обусловлен проблемами состава персонала. Хотя конкретный стратегический план каждой организации уникален, демографические и другие характеристики имеющейся рабочей силы имеют большое влияние на то, как укомплектованы сотрудники. В свою очередь, то, как укомплектованы кадры, оказывает значительное влияние на выполнение стратегии организации [3].

Специалисты по персоналу должны отслеживать и соответствующим образом реагировать на факторы, которые могут повлиять на состав персонала, включая следующие:

Возраст. Возраст существующих сотрудников, возраст имеющейся рабочей силы и схемы выхода на пенсию для пожилых работников и прихода на работу более молодых работников могут существенно повлиять на доступность рабочей силы.

Текущие экономические условия. Уровень безработицы, стихийные бедствия и политические изменения также могут повлиять на доступность рабочих.

Глобализация. Одним из аспектов глобализации, который затронет почти все организации, является растущее разнообразие персонала. Еще один аспект глобализации – это экономический стимул передавать рабочую силу и производственную деятельность туда, где такие затраты ниже. Третий и связанный с этим аспект – иммиграция, как легальная, так и нелегальная, в США и за рубежом.

Понимание текущей ситуации можно улучшить, проведя SWOT-анализ. Этот анализ включает внутреннюю оценку возможностей и ограничений организации, а также сканирование внешней среды для анализа ее клиентов, рынков и конкурентов, а также для прогнозирования внешних возможностей и угроз.

Основные области, которые следует учитывать при внешнем сканировании, включают экономические, демографические, политические, социальные и технологические тенденции. Анализ клиентов, рынков и конкурентов используется для определения того, как меняется рынок, для прогнозирования будущих клиентов и для анализа конкурентов на рынке.

При проведении анализа клиентов (рынка, конкурентов) специалисты по персоналу должны ответить на следующие вопросы:

- Чем мы занимаемся?
- Что происходит в мире, в котором мы ведем бизнес?
- В каком бизнесе мы должны быть?
- Какие у нас ресурсы?
- Каковы наши основные компетенции?
- Кто наши конкуренты?
- Как мы будем соревноваться?

Когда группа стратегического планирования персонала полностью оценила текущую ситуацию, ей следует подумать о том, как будет выглядеть идеальное будущее с точки зрения организации.

На вопрос «Где мы хотим быть?» можно ответить и четко сформулировать, сформулировав свое видение, миссию и ценности. Заявление о видении представляет собой описание того, чем организация хочет стать или чего надеется достичь в будущем. Эффективное изложение видения рисует мысленную картину желаемого будущего организации, которая является вдохновляющей, убедительной и краткой. Заявление о ценностях описывает, во что верит организация и как она будет себя вести. Это заявление может служить моральным компасом организации и должно использоваться для руководства принятием решений и оценки предпринятых действий.

Постановка стратегических целей – важная часть процесса стратегического планирования. Следовательно, эти цели должны быть согласованы с миссией, видением и общей стратегией организации. Стратегические цели будут отличаться от организации к организации.

Чтобы определить, есть ли у стратегических целей прочный фундамент для успеха, HR должен рассмотреть следующие вопросы:

Были ли изложены и доведены до сведения преимущества достижения поставленных целей?

Соответствуют ли стратегические цели положению организации на внешнем рынке? Например, учитывают ли они позиции конкурентов, размер организации и финансовую мощь?

Признаются ли в стратегических целях сильные и слабые стороны организации?

Понимают ли сотрудники компании, как эти цели влияют на них и как они независимо и коллективно способствуют достижению поставленных целей?

Реалистичны и достижимы ли стратегические цели? Нереалистичные цели обычно приводят к разочарованию всех участников.

Установлены ли сроки для сравнительного анализа прогресса и цели для выполненных задач?

Сможет ли организация реально определить успех или неуспех в достижении стратегических целей каким-либо количественным образом?

Можно ли связать стратегические цели с общей стратегией организации?

Например, компания ABC может выявить в своем анализе стратегического планирования потребность в улучшении процесса привлечения талантов. Стратегическая цель решения этой проблемы заключается в разработке критериев отбора, обеспечивающих наиболее подходящий прием на работу при сокращении времени заполнения вакансий.

После определения ключевой инициативы организация должна сделать следующее:

- Постоянно следите за тем, чтобы цель и план действий согласовывались с организационной стратегией и стратегией управления персоналом.

- Определите основные действия, необходимые для достижения цели.

- Установите контрольные точки для каждого действия и спланируйте непредвиденные обстоятельства.

- Определите необходимые ресурсы, включая бюджет и персонал.

- Определите меры успеха.

- Сообщайте ключевые сообщения.

В конечном счете, стратегическая цель настолько хороша, насколько хорош общий стратегический план.

На этом этапе процесса стратегического планирования основное внимание уделяется уточнению краткосрочных ответов на вопрос «Как мы этого добьемся?». Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо установить конкретные краткосрочные цели, которые могут быть выполнены в течение шести месяцев или года [4].

Хотя многие организации занимаются стратегическим планированием, очень немногие из них считают, что они очень успешны в реализации стратегии. Согласно опросу Американской ассоциации менеджмента и Института человеческих ресурсов, только 3 процента опрошенных руководителей заявили, что их организации очень успешны в реализации корпоративной стратегии, тогда как 62 процента заявили, что их организации были умеренно успешными. Однако компании, которые сообщили об относительно высоких успехах в реализации стратегии, с большей вероятностью добились благоприятного роста выручки, доли рынка, прибыльности и удовлетворенности клиентов.

Хотя у каждой организации есть свои проблемы с реализацией стратегии, это исследование показало, что для успешной реализации стратегических планов важно овладеть следующими областями:

- Четкость общения.
- Выравнивание практик.
- Лидерство.
- Адаптивная организационная инфраструктура.
- Управление ресурсами.

Исследование показало, что единственным серьезным препятствием для реализации стратегии является отсутствие адекватных ресурсов.

Последним шагом должно стать создание механизма для мониторинга и оценки прогресса в достижении стратегических целей. Для этой цели большинство организаций проводят ежегодные или ежеквартальные стратегические обзоры. Эти обзоры делают следующее:

Определите, идет ли организация по пути к достижению ключевых целей.

Предоставлять возможность идентифицировать и адаптироваться к значительным внутренним или внешним изменениям, влияющим на стратегический план.

Обновите ежегодные приоритеты действий.

Некоторые организации могут обнаружить, что системы или инструменты, такие как сбалансированные системы показателей, бенчмаркинг и информационные панели, полезны для сосредоточения внимания и мониторинга результатов.

Немногие компании действительно стремятся улучшить свои методы работы с персоналом для повышения эффективности бизнеса. Компании с передовой практикой в области управления персоналом используют успешную стратегию управления человеческими ресурсами, которая включает набор лучших сотрудников, программы мотивации для персонала, понимание и решение организационных вопросов, а также новаторство, помогающее компании опережать конкурентов.

Итак, в каких компаниях лучшие кадровые практики?

Вот три ведущие компании, демонстрирующие образцовое стратегическое управление человеческими ресурсами.

Компания Google хорошо известна своими инновациями и силой, когда дело касается развития персонала. Они знают, что именно их люди делают их великими, и это находится в авангарде их общей бизнес – стратегии.

Компания предлагает множество льгот для сотрудников и потрясающие удобства. Это включает в себя спортивный комплекс

площадью семь акров, несколько оздоровительных центров, катки для хоккея на роликах, подковообразные ямы и льготный массаж для всех.

Велосипед Google выходит на кампус Маунтинвью. Google инвестирует в своих сотрудников, обеспечивая здоровый и увлекательный способ передвижения по университетскому городку.

Отдел кадров Google разбирается в удержании сотрудников. Они знают, что если у сотрудников есть правильные стимулы и возможность развиваться, компания выигрывает и сохраняет лучшие таланты.

Знание о том, что HR может сделать компанию или сломать ее, означает, что высшее руководство обеспечивает ее тесную интеграцию, поэтому оно не только защищает своих сотрудников как высококлассное вложение, но и делает все возможное, чтобы они были счастливыми сотрудниками. Не случайно сотрудники Google одни из самых продуктивных в мире.

Верная своей отрасли, CISCO разработала собственную HR – технологию, которая помогает руководствоваться стратегией лучше удовлетворять потребности бизнеса.

Облако талантов CISCO – это, по сути, внутренняя CRM, которая дает менеджерам прозрачность в навыках и опыте более чем 70 000 сотрудников компании. Кроме того, это дает самим сотрудникам инструменты и идеи, необходимые им для проявления инициативы и продвижения по карьерной лестнице.

Такой подход позволяет менеджерам собрать нужную команду, которая им нужна для завершения конкретного проекта, а сотрудникам – возможность учиться, работая над проектом, который помогает им достичь определенной цели.

Старшие менеджеры также могут в режиме реального времени получать доступ к информации о производительности команды, о том, как они добиваются результатов, о приоритетах и уровнях вовлеченности.

Они называют это опытом «один размер подходит одному», и, похоже, это работает. CISCO занимает первое место в рейтинге «100 лучших компаний для работы» по версии журнала Fortune и может привлекать лучших специалистов для достижения бизнес – целей [5].

Nissan – еще одна ведущая компания, демонстрирующая эффективный HR.

Компания объединила японские технологии производства с производительностью британцев. Это называется кайдзен, и он дает работникам много места для работы над улучшением своей работы. Сотрудников нанимают на основе их стремления и таланта, а затем поощряют к дальнейшему повышению их квалификации и даже к соревнованиям за разработку лучших инноваций. В Nissan нет скрытых зарплат, и работникам хорошо платят. Лидеры создают свои

собственные команды, которые, по их мнению, лучше всего подходят для того, чем им поручено заниматься, с мыслью, что такая практика способствует более высокой вовлеченности и производительности сотрудников. Такой подход имел большой успех для Nissan. При этом на первое место ставятся работники, при этом тесно интегрируются как потребности персонала, так и цели компании.

Важно взглянуть на эти три ведущие компании, внедряющие стратегическое управление человеческими ресурсами, поскольку все они имеют схожую направленность.

Понимание того, что сотрудники имеют решающее значение для общего успеха, является приоритетом в этих компаниях. Они понимают, что их сотрудники являются их самым большим активом, и закладывают это в план управления персоналом как часть общего процесса стратегического управления [6].

Кадровая политика в этих компаниях гарантирует, что люди хорошо оплачиваются за их время и талант, включая заработную плату, жилье, образование и поддержку семьи. Компенсационные пакеты являются частью процесса планирования человеческих ресурсов для найма и удержания сотрудников, которые занимают ведущие позиции в своей области.

Всегда есть способы улучшить HR. Даже ведущие компании постоянно переоценивают и оптимизируют свои стратегические HRM.

Стратегическое управление человеческими ресурсами – это гораздо больше, чем кажется на первый взгляд HR должен не только согласовывать свою практику с бизнес – стратегией, чтобы быть действительно стратегическим HR должен понимать, откуда взялась стратегия, и связываться с различными заинтересованными сторонами, для которых эта стратегия разработана.

Список литературы:

1. Авдеева И.Л. Организационно-управленческие аспекты формирования интегрированных структур // В сборнике: Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы всероссийской очной научно-практической конференции. Под редакцией Т.А. Головиной. 2020. С. 10-13.

2. Авдеева И.Л. Стратегические аспекты управления изменениями в интегрированных образованиях // В сборнике: Инновационное развитие АПК: Экономические проблемы и перспективы. Материалы XV Международной научно-практической конференции, посвященной 60-летию экономического факультета Кубанского ГАУ. 2020. С. 69-74.

3. Авдеева И.Л. Цифровая трансформация экономических систем: итоги и перспективы развития // Среднерусский вестник общественных наук. 2021. Т. 16. № 1. С. 226-239.

4. Авдеева И.Л., Головина Т.А., Полянин А.В. Государственное регулирование приоритетных направлений предпринимательства в условиях цифровой экономики // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2018. № 4. С. 13-21.

5. Авдеева И.Л., Сахарова С.М. Анализ стратегии развития и освоения территории арктической зоны Индией: социально-экономический аспект // В сборнике: Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. Сборник научных статей VI Международной научно-практической конференции. Москва, 2021. С. 8-14.

6. Головина Т.А. Концепция взаимодействия государственных корпораций и хозяйствующих субъектов на принципах бизнес – партнерства: управленческий аспект // В сборнике: Управление экономическим развитием регионов: анализ тенденций и перспективы развития. материалы 14-ой региональной научно-практической конференции молодых ученых. 2016. С. 210-212.

7. Головина Т.А. Методический подход к адаптивному управлению промышленными экономическими системами на основе диагностики слабых сигналов о кризисной ситуации // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2014. № 4-1. С. 160-168.

8. Головина Т.А. Современные модели принятия стратегических и тактических решений в системе функционирования промышленной государственной корпорации как бизнес-партнера // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2016. № 2-1. С. 27-35.

9. Гусев Д. А. Кадровая политика как инструмент стратегического управления персоналом предприятия // В сборнике: Экономика и государство: эффективное управление и взаимодействие. Сборник статей. Под ред. Т. М. Степанян. Москва, 2019. С. 79-83.

10. Колomoец А. С. Основные проблемы современного стратегического развития в управлении персоналом, разработка мероприятий в сфере управления персоналом // Стратегия научно – технологического развития России: проблемы и перспективы реализации. Сборник статей международной научно-практической конференции. Петрозаводск, 2020. с. 20-22.

11. Линский Д. В., Краснер Т.Ф. Стратегическое управление персоналом в сборнике: проблемы эффективного использования научного потенциала общества. Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. 2019. С. 103-105.

12. Маратканова Э. М. Управление карьерой как составляющая стратегического управления персоналом организации В сборнике: Исследование инновационного потенциала общества и

формирование направлений его стратегического развития. // Сборник научных статей 9-й Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. В 3-х томах. Ответственный редактор А.А. Горохов. 2019. С. 175-179.

13. Новиков И. С. Управление поведением персонала как элемент стратегического управления организацией // Аграрная наука в XXI веке: проблемы и перспективы. Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. Саратовский государственный аграрный университет им. Н.И. Вавилова. 2018. С. 448-451

14. Опейкина Т. В., Попова М.А О Взаимосвязи стратегического управления организацией и стратегического управления персоналом // В сборнике: информационные и управленческие технологии в экономике Международной научно-практической конференции. 2019. С. 47-50.

15. Орлова Н.Н., Головина Т.А., Полянин А.В., Рудакова О.В., Соболева Ю.П. Проблемы развития российского рынка труда и кадровый потенциал экономических систем. Монография / Тверь, 2017.

16. Осколкова О. И. Особенности стратегического управления персоналом в зарубежных компаниях центральный научный вестник. 2019. т. 4. № 4 (69). с. 36-38.

17. Панина А. С. Стратегическое управление персоналом в системе стратегического управления организацией в сборнике: поколение будущего: Взгляд молодых ученых-2019. // Сборник научных статей 8-й Международной молодежной научной конференции, в 6-х томах. Ответственный редактор Горохов А.А., 2019. С. 322-324.

18. Разработка стратегии управления персоналом организации [Электронный ресурс] // Мой персонал. – URL: <https://moipersonal.ru/otsenka-iattestatsiya/razrabotka-strategii-upravleniya-personalom>.

19. Сапожникова С.М. Стратегическое управление персоналом в условиях цифровой экономики Финансовая экономика. 2019. № 2. С. 221-225.

20. Федорова, М.А. Система управления деловой карьерой как фактор эффективности управления персоналом. / Федорова М.А. // Форум молодых ученых. – 2019. – № 1- 3 (29). – С. 700-705.

21. Федотов К. Н. Система управления персоналом как объект стратегического управления на предприятии В сборнике: Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития. Материалы II международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, магистрантов, студентов. Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова. Волгоград, 2020. С. 107-110.

Раздел 8
ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЦИФРОВИЗАЦИИ
ИННОВАЦИОННО-АКТИВНЫХ РЕГИОНАЛЬНЫХ
ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СИСТЕМ

Кулагина Н.А., д.э.н., проф.

ФГБОУ ВО «Брянский государственный инженерно-технологический университет», г. Брянск

Родионов Д.Г., д.э.н., проф.

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет им. Петра Великого», г. Санкт-Петербург

Игнатова Я.В

ФГБОУ ВО «Брянский государственный инженерно-технологический университет», г. Брянск

В России начало активных процессов цифровизации относится к 2016 году, который ознаменовался появлением важнейших нормативно-правовых актов, заложивших фундамент для цифровой трансформации экономики (Программа «Цифровая экономика Российской Федерации», Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы), а также проведением ряда мероприятий федерального уровня, на которых Президент Путин В.В. основной акцент ставил на развитии потенциала прорывных технологий, разработке инструментария хранения больших объемов информации и их защиты, практическом внедрении «умных» решений в для повышения эффективности и конкурентоспособности хозяйственных систем различного уровня.

28 июля 2017 года была утверждена первая программа «Цифровая экономика РФ», которая в последствии была усовершенствована в 2018 году в связи с необходимостью выполнения основных поручений Президента РФ Путина ВВ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», в соответствии с которым цифровая трансформация отнесена к важнейшим целям прорывного развития страны⁴.

Основные целевые показатели в рамках реализации национальной цели «Цифровая трансформация» представлены на рисунке 1.

Достижение поставленной важнейшей стратегической цели предполагает комплекс последовательных действий и интеграции взаимоотношений всех заинтересованных сторон в контексте

⁴ <http://government.ru/info/35568/>

реализации шести федеральных проектов программы «Цифровая экономика» (рис.2).

Отдельные аспекты цифровизации нашли отражение в Стратегии национальной безопасности России, которая была утверждена Указом Президентом Путиным В.В. 02 июля 2021 года №400.

В частности, вопросы обеспечения информационной безопасности, отнесены к важнейшим стратегическим приоритетам развития и требуют первоочередного решения. При этом, цифровизация затрагивает все важнейшие отрасли экономики, поэтому следует отметить ее роль и для обеспечения экономической безопасности страны⁵.

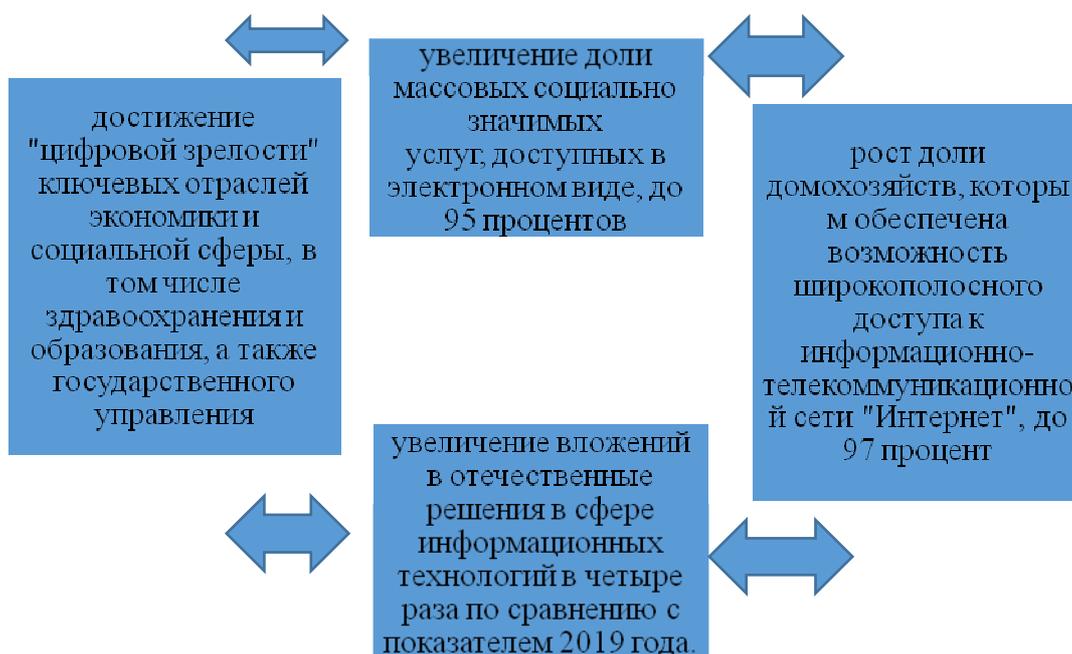


Рис.1. Важнейшие целевые показатели национальной цели «Цифровая трансформация» в соответствии с Указом Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»

Следует различать понятия «Цифровая экономика» и «Цифровизация». Поэтому рассмотрим, каким образом авторы трактуют данную экономическую дефиницию.

Например, Мещеряков Р. В своих исследованиях отмечает, что к термину «цифровая экономика» существует два подхода. В соответствии с классическим представлением, под цифровой экономикой следует понимать экономику, основанную на цифровых технологиях и повсеместное распространение электронных товаров и

⁵ <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/401325792/>

услуг. В качестве примеров автор приводит телемедицину, дистанционное обучение, продажу медиконтента и т.д.

В широком смысле, автор предлагает под цифровой экономикой понимать экономическое производство, основанное на использовании цифровых технологий.⁶



Рис.2. Паспорта федеральных проектов национальной программы «Цифровая экономика РФ» до 2024 гг.

Иванов В.В. и Малинецкий Г.Г. под цифровой экономикой понимают некую виртуальную среду, которая дополняет нашу реальность, а действия, происходящие в ней, относятся к системе производства, распределения, обмена или потребления.⁷

Известный профессор Санкт-Петербургского политехнического университета им. Петра Великого Бабкин А.В. более широко, на наш взгляд трактует понятие «цифровая экономика». С одной стороны, ученый под цифровой экономикой понимает особый тип экономики, отличительной особенностью которого является широкое использование цифровых технологий для сбора, обработки данных, их

⁶ Цифровая экономика: как специалисты понимают данный термин // <https://ria.ru/20170616/1496663946.html>

⁷ Цифровая экономика: мифы, реальность, перспективы // <https://kc.hse.ru/wp-content/uploads/2018/05/10-ivanov-28129.pdf>

хранении, преобразовании и передачи информации во всех сферах жизнедеятельности.

С другой стороны, под цифровой экономикой автор понимает и всю совокупность взаимоотношений, которые возникают в хозяйственных системах различного уровня, основой которых выступают информационно-коммуникационные инструменты.

Также ученый предлагает рассматривать цифровую экономику как сложную многоуровневую систему, для которой свойственно наличие комплекса необходимых элементов (инфраструктура, технический инструментарий, организационный механизм и и.д.), которые используются в системе агентских отношений для обмена знаниями.⁸

В частности, как отмечают Халин В.Г. и Чернова Г.В., цифровизация представляет собой основу цифровой экономики и является тем трендом, который является базисом развития экономики и общества, при котором информация трансформируется в цифровой вид, обеспечивается качество жизни населения и повышается эффективность экономики в целом. При этом, оптимизируются бизнес-процессы, ускоряется обмен информацией между сферами экономики, используются новые методы и средства обработки информационных потоков.⁹

Согласно проведенным исследованиям международной консалтинговой компанией McKinsey, прогнозы России, относительно вклада цифровизации в ВВП страны к 2025, выглядят не достаточно оптимистично- увеличение ВВП России произойдет на 4,1–8,9 трлн руб., это тождественно 19 - 34% от запланированных показателей. Согласно аналитического отчета, подготовленного специалистами: «Чтобы увеличить в три раза объем цифровой экономики в России с 3,2 трлн руб. в 2015 г. до 9,6 трлн руб. в 2025 г., необходимо сохранить ее среднегодовые темпы роста на уровне 12%, которые наблюдались в период 2010–2015 гг. Это равнозначно увеличению доли цифровой экономики до 8–10% ВВП, что свойственно для стран-лидеров на мировом рынке»¹⁰.

⁸ Бабкин А.В. Формирование цифровой экономики в России: сущность, особенности, техническая нормализация, проблемы развития / А.В. Бабкин, Д.Д. Буркальцева, Д.Г. Костень, Ю.Н.Воробьев // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2017. – № 3. – С. 9-25.

⁹ Халин В.Г. и Чернова Г.В. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски // Управленческое консультирование, 2018, №46, с. 46-63.

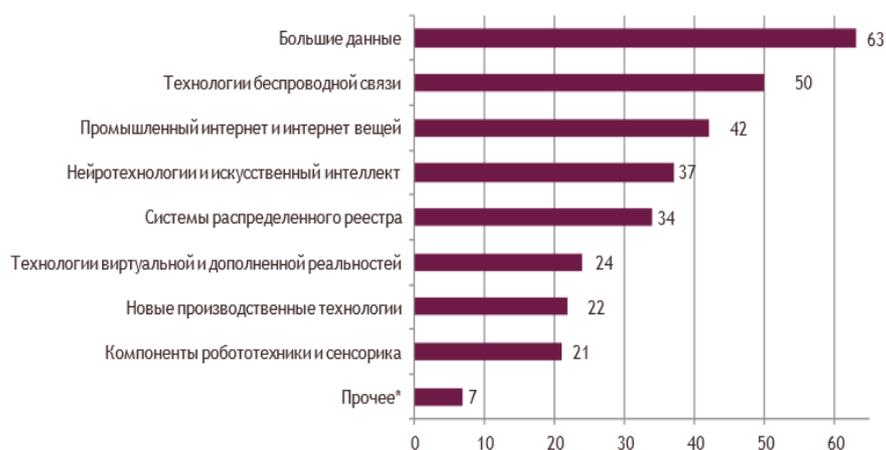
¹⁰ Отчет компании McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/russia/our-insights/ru-ru>. (Дата обращения 18.07.2021 г).

Процессам цифровизации на национальном уровне способствуют активные темпы глобализации экономики, совершенствование системы взаимоотношений по поводу создания особых экономических зон, развитие электронной торговли и использование онлайн-технологий, повышение автоматизации бизнес-процессов, использование Интернет и мобильных устройств, бурное развитие социальных сетей и т.д.

Это приводит к цифровой трансформации повседневных социально-экономических процессов и является неотъемлемым условием выживания в конкурентной борьбе и обеспечения устойчивости хозяйственных систем различного уровня, так как обеспечивает их инновационность и стратегическое развитие.

Текущая ситуация в области цифровизации регионов обусловлена необходимостью достижения целевых показателей федеральных и региональных проектов в рамках национальной программы «Цифровая экономика», качественных показателей Стратегии социально-экономического развития, а также необходимостью снижения последствий пандемии Ковид-19.

Регионы России, как сложные инновационные хозяйственные системы, в качестве стратегических векторов развития цифровой экономики выбрали большие данные, что подтверждено исследованиями аналитического центра при Правительстве РФ (рис.3)¹¹.



Примечание: «Прочее» включает квантовые технологии, облачные технологии, технологии безопасного информационного взаимодействия, предиктивную аналитику

Источник — Аналитический центр по результатам опроса РОИВ

Рис. 3. Стратегические цифровые технологии, выбранные регионами РФ в качестве приоритетных

11

file:///C:/2021/для%20статьи%20материалы/проекты%20по%20цифровизации%20в%20России%20доклад.pdf

В качестве приоритетных отраслей и сфер экономики регионы страны отдают предпочтение здравоохранению и комфортной городской среде, а на третьем месте располагаются «Кадры для цифровой экономики» (рис.4).

Одно из ключевых мест в системе цифровизации регионов отводится внедрению цифровых решений в системе государственного и муниципального управления. В регионах внедряются программные решения «Электронное Правительство», создаются ситуационные центры и современные системы мониторинга, позволяющие оперативно принимать управленческие решения, направленные на повышение уровня и качества жизни населения.



*Примечание: «Прочее» включает социальное обеспечение, гражданское общество, человеческий и социальный капитал
Источник — Аналитический центр по результатам опроса РОИВ*

Рис. 4. Приоритетные отрасли и сферы экономики, выбранные регионами РФ для цифровизации

Имеющийся опыт внедрения современных цифровых решений в регионах России позволяет сделать вывод о том, что эффективность проектных решений зависит от выбора регионами приоритетных отраслей, количества ведущих проектов цифровизации, уровня развития цифровой инфраструктуры, а также обеспеченности кадрами, обладающих компетенциями для работы в цифровой экосреде. Это позволяет наращивать инновационный потенциал региональных хозяйственных систем, так как инновационная активность представляет

собой одно из важнейших условий результативности процессов цифровой трансформации.

Одним из дискуссионных аспектов остается вопрос качественной оценки процессов цифровизации, выбора системы критериев и показателей, позволяющих интерпретировать полученные данные со стороны важнейших социально-экономических аспектов, увязки с инновационным развитием региональных хозяйственных систем что нашло отражение в работах таких ученых, как Babkin A.V., Burkaltseva D.D., Kosten D.G., Vorobyev Y.N.¹², Pshenichnicov V.V., Tyulin A.C.¹³, Barefoot, K., Curtis, D., Jolliff, W., Nicholson, J., Omonhundro, R.¹⁴, Bukht, R., Heeks, R.¹⁵, Golovina T., Polyanin A., Adamenko A., Khegay E., Schepinin V.¹⁶.

Проведем сравнительный анализ инструментальных методов оценки цифровизации инновационно-активных региональных хозяйственных систем с позиции их возможного практического использования в регионах для совершенствования действующей политики цифрового развития.

Широкое распространение в сети Интернет получил Индекс «Цифровая Россия», который представляет собой комплексный показатель, результативная оценка которого складывается из семи субиндексов, каждый из которых оцениваются через субфакторы (события, факты и иная информация, полученная из открытых источников) на основе экспертной оценки по соответствующим критериям, укрупненно разделенных на три блока (рис.5).

Разработчики выполнили расчеты по 85 регионам России, среднееарифметическое значение индекса «Цифровая Россия» по данным за 2018 год составило 58,85 балла. Для сравнения, аналогичное

¹² Babkin A.V., Burkaltseva D.D., Pshenichnicov V.V., Tyulin A.C. Cryptocurrency and technology in digital economy: development genesis, St. Petersburg state polytechnical university// [Journal of Economics](#). 2017. Т. 10. № 5. С. 9.

¹³ Babkin A.V., Burkaltseva D.D., Kosten D.G., Vorobyev Y.N. Formation of digital economy in Russia: essence, peculiarities, technical normalization, and problems of development// [Journal of Engineering Science and Technology](#). 2017. № 10 (3). С. 9.

¹⁴ Barefoot, K., Curtis, D., Jolliff, W., Nicholson, J., Omonhundro, R. Defining and Measuring the Digital Economy. – Washing-ton: Bureau of Economic Analysis, 2018. (дата обращения: 15.03.2021).

¹⁵ Bukht, R., Heeks, R. Defining, Conceptualising, and Measuring the Digital Economy// Development Informatics. – Manchester: Centre for Development Informatics Global Development Institute, University of Manchester, 2017.

¹⁶ Golovina T., Polyanin A., Adamenko A., Khegay E., Schepinin V. [Digital twins as a new paradigm of an industrial enterprise](#)// [International Journal of Technology](#). 2020. Т. 11. № 6. С. 1115-1124.

значение показателя за 2017 год составило 45,92 балла, то есть видна устойчивая тенденция к росту.

Лидером, среди всей совокупности анализируемых субъектов, выступает г. Москва, замыкает первую десятку Новосибирская область (рис.6).



Рис.5. Структурные составляющие индекса «Цифровая Россия»

Среди Федеральных округов, по расчетам авторов, лидерство за Уральским федеральным округом (таблица 3), при расчетном значении индекса, равном 68,34 балла (в 2017 году значение составило 57,17 баллов).

Проводя анализ исследуемого показателя по округам России (табл.1), можно констатировать, что Приволжский, Центральный и Северо-Западный округа отличаются незначительно между собой по

данным за 2018 год, а наиболее серьезный прирост по сравнению с уровнем 2017 года отмечен по Сибирскому федеральному округу.

Рассмотренный методический подход, на наш взгляд, имеет ряд недостатков, среди которых следует отметить:

- использование за основу информационной базы, которая отражается в официальных СМИ, а не в статистической отчетности регионального развития, что, порой, приводит к неадекватной оценке вследствие отражения данных по одним регионам и не освещение итогов цифрового развития по более «мелким» регионам и регионам-аутсайдерам в региональном развитии;

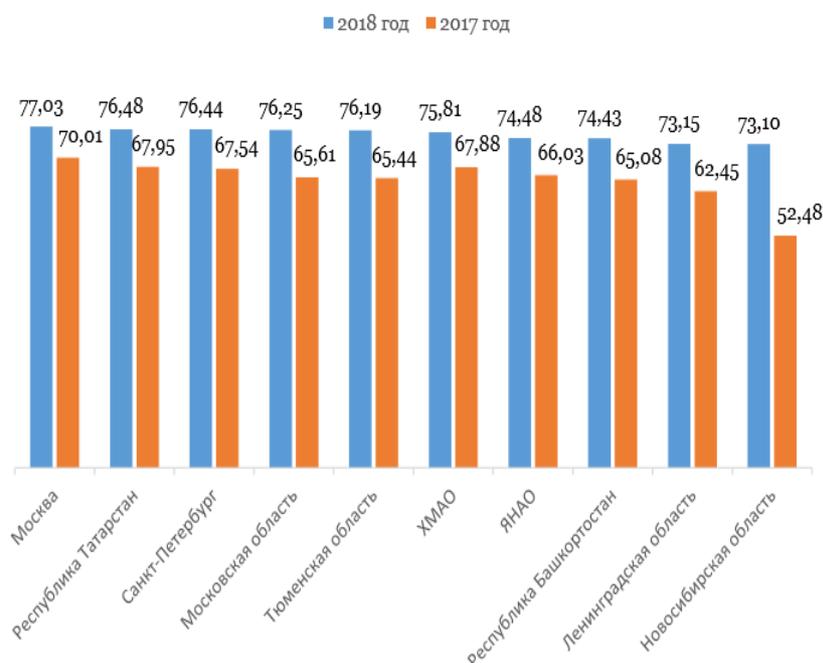


Рис.6. Распределение субъектов Федерации России по уровню цифровизации

Таблица 1- Значения Индекса «Цифровая Россия» по округам РФ

Округа РФ	2018 г.	2017 г.	Отклонение (+;-)
Уральский округ	63,34	57,17	6,17
Приволжский округ	62,65	46,93	15,72
Центральный округ	62,24	50,05	12,19
Северо-Западный округ	62,02	50,90	11,12
Сибирский округ	56,00	41,91	14,09
Дальневосточный округ	54,66	44,20	10,46
Южный округ	53,88	43,06	10,82
Северо-Кавказский округ	45,36	33,37	11,99

- метод экспертных оценок, на наш взгляд, должен быть дополнен и другими методами, в том числе методами комплексной оценки,

многомерного анализа, графов и т.д., что позволило бы установить связи между анализируемыми данными и выбрать те показатели за основу, которые позволили бы получить реальную картину в области процессов цифровой трансформации.

В 2018 году в Госкорпорации «Росатом» совместно с научным и бизнес- сообществом был разработан инструментарий для оценки и мониторинга процессов цифровой трансформации через национальный индекс развития цифровой экономики (далее Индекса)¹⁷.

В основе разработки Индекса положен анализ системы факторов, влияющих на развитие и использование цифровых технологий, среди которых: государственное регулирование, человеческий капитал, НИР и инновации, деловая среда, информационная безопасность, цифровая инфраструктура и цифровой сектор. При этом, рассматривается влияние цифровых технологий на систему государственного управления, образование, здравоохранение, бизнес (9 отраслей), домохозяйства и население. В основе расчетов положен метод расстояний от эталонных значений.

На наш взгляд, предлагаемый методический подход позволяет проводить аналитические исследования в страновом разрезе, а использование данной системы показателей для анализа региональных хозяйственных систем весьма ограничено. Это обусловлено отсутствием адекватной статистической информации в разрезе регионов России по большинству из предлагаемых показателей.

Сафиуллин М.Р., Абдукаева А.А., Ельшин Л.А. предлагают подход к оценке уровня цифровой трансформации региональных хозяйственных систем на основе приоритетных направлений программы «Цифровая экономика» (табл.2)¹⁸.

Сама процедура расчета включает в себя аддитивную модель, включающую в себя сумму индексов, каждый из которых соответствует приоритетному направлению национальной программы «Цифровая экономика». Расчет индексов осуществляется на основе стандартной процедуры нормирования аналитических показателей, предварительно их разделив на показатели- стимуляторы и показатели- дестимуляторы.

По результатам расчета всей системы предлагаемых показателей, авторы получили интегральную оценку регионов России (табл.3).

¹⁷ Национальный индекс развития цифровой экономики: Пилотная реализация. М., Госкорпорация «Росатом», 2018. — 92 с.

¹⁸ Сафиуллин М.Р., Абдукаева А.А., Ельшин Л.А. Оценка и анализ цифровой трансформации региональных экономических систем Российской Федерации: методические подходы и их апробация//Вестник университета. 2019.№ 12. С. 133-143.

Как видим, возглавляет рейтинг г.Москва, г.Санкт-Петербург и Московская область. Причем, весьма существенное различие между регионом- лидером и регионом, замыкающим топ-10, которым является Свердловская область.

В дальнейшем авторы методики предложили выделить группы регионов по уровню цифрового развития на основе правила Стерджесса:

$$n = 1 + 3,322 \cdot \text{Lg}N, \quad (1)$$

где N – количество наблюдений (в нашем случае регионов).

Таблица 2- Система показателей для анализа уровня цифровизации регионального развития

Приоритетное направление программы	Качественные и количественные показатели для оценки
Кадры и образование	доля организаций, проводивших дополнительное обучение сотрудников в области информационных и коммуникационных технологий (далее – ИКТ), в общем числе обследованных организаций; численность исследователей, выполнявших научные исследования и разработки, на 10 тыс. занятых в экономике; удельный вес занятых в секторе ИКТ в общей численности занятого населения.
Формирование исследовательских компетенций и технических заделов	удельный вес затрат на исследования и разработки, нацеленные на развитие экономики, в общем объеме внутренних затрат на исследования и разработки; удельный вес затрат на ИКТ, в общем объеме отгруженной продукции; объем инвестиций в основной капитал, направленных на приобретение информационного, компьютерного и телекоммуникационного оборудования (без субъектов малого предпринимательства и объема инвестиций, не наблюдаемых прямыми статистическими методами).
Информационная инфраструктура	уровень цифровизации местной телефонной сети (расчет по данным Минкомсвязи России, на конец года); — число абонентов фиксированного широкополосного доступа в Интернет на 100 человек населения (расчет по данным Минкомсвязи России, на конец года); абонентская плата за доступ в Интернет, месяц; число персональных компьютеров, имевших доступ в Интернет, на 100 работников организаций; доля домашних хозяйств, имеющих доступ в Интернет, в общем числе домашних хозяйств; доля населения, имеющего возможность принимать одну телевизионную программу наземного цифрового эфирного телевидения (данные Минкомсвязи России, на конец года; в процентах от общей численности населения); число абонентов мобильного широкополосного доступа в Интернет

	нет на 100 человек населения (расчет по данным Минкомсвязи России, на конец года).
Информационная безопасность	доля организаций, использовавших средства защиты информации, передаваемой по глобальным сетям, в общем числе обследованных организаций; доля населения, не использующего Интернет по соображениям безопасности, в общей численности населения.
Нормативное регулирование	обзор, систематизация и анализ региональной практики нормативно-правового регулирования процессов по рассматриваемому направлению исследования. Источником данных выступили публикации о наличии у субъектов РФ нормативно-правовых актов в сфере цифровой экономики.

Таблица 3- Рейтинг Топ 10 регионов России по уровню цифровизации

№ п/п	Регион	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1	г.Москва	0,85	0,80	0,87
2	г.Санкт-Петербург	0,62	0,62	0,58
3	Московская область	0,49	0,51	0,51
4	Республика Татарстан	0,50	0,52	0,46
5	Ярославская область	0,50	0,53	0,45
6	Ульяновская область	0,50	0,49	0,45
7	Хабаровский край	0,49	0,52	0,44
8	Тамбовская область	0,46	0,49	0,44
9	Калужская область	0,51	0,51	0,43
10	Свердловская область	0,44	0,46	0,43

Результатом методического подхода является выделение шести групп регионов. Самые многочисленные 2 и 3 группы, которая насчитывает 40 и 32 региона соответственно.

На наш взгляд, предлагаемая система показателей для оценки уровня цифрового развития регионов, требует совершенствования ввиду современных реалий, а также не понятно, каким образом было проанализировано нормативно-правовое обеспечение.

Степанова В.В., Уханова А.В., Григоришин А.В. и Яхьяев Д.Б. предложили свою авторскую методику для оценки уровня цифрового развития регионов через характеристику цифровых экосистем с помощью матричного анализа методом k-максимальных, сущность которого сводится к сведению числа наблюдений к нескольким группам со схожими характеристиками¹⁹.

¹⁹ Оценка цифровых экосистем регионов России / В.В. Степанова, А.В. Уханова, А.В. Григоришин, Д.Б. Яхьяев // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2019. Т. 12. № 2. С. 73-90. DOI: 10.15838/esc.2019.2.62.

Всю предлагаемую систему показателей авторы разделили на две крупные группы:

- Показатели индекса активности субъектов цифровизации региона (Иц);

- Показатели индекса условий цифровизации региона (Иуц).

В первой группе показатели систематизированы в зависимости от направлений и поднаправлений цифровизации:

- цифровая активность населения (доступ к широкополосной сети Интернет; цели использования сети Интернет; транзакции и сделки в сети Интернет);

- цифровая активность организаций (электронный документооборот, использование широкополосной сети Интернет и программного обеспечения, наличие веб-сайта и цифровизация рабочих мест);

- цифровизация государства (цифровые услуги государства, качество оказания услуг).

Вторая группа показателей систематизирована в зависимости от условий цифровизации и факторов:

- цифровая инфраструктура (сеть Интернет, телефонная сеть, Цифровые системы передачи);

- цифровые компетенции населения (навыки пользования сети Интернет, навыки использования ПК);

- цифровое образование (уровень образования, цифровизация обучения);

- пространственно-территориальное устройство (урбанизация территории, освоенность территории);

- развитие науки и инноваций (научные исследования, инновационная активность);

- ресурсообеспеченность (энергоресурсы, финансовые ресурсы).

В результате авторами предложена визуализация полученных результатов на основе матрицы типов цифровых экосистем:

- I тип «Проблемные регионы» (низкий уровень цифровизации при неблагоприятных условиях);

- II тип «Пассивные регионы» (имеются благоприятные условия, но не достигнуты результаты в области цифровизации);

- III тип «Активно включающиеся регионы» (в неблагоприятных условиях достигли среднего уровня цифровизации);

- IV тип «Сбалансированные регионы» (имеют уровень цифровизации соответствующий условиям, развиваются поступательно);

- V тип «Передовые регионы» (не имея максимально благоприятных условий, добились максимального уровня цифровизации);

- VI тип «Продвинутое регионы» (высокий уровень цифровизации подкреплен благоприятными условиями).

Предлагаемая авторская методика, на наш взгляд, имеет некоторые «узкие места». В частности, не совсем понятно, почему авторами выделена отдельная компонента «пространственно-территориальное устройство». При этом, ряд показателей, используемая авторами для оценки уровня цифровой экономики регионов, требует доработки.

В частности, в группе показателей, характеризующих уровень образования, представлены только лишь два:

- число персональных компьютеров, используемых в учебных целях, в государственных и муниципальных организациях, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования, ед. на 1000 чел.;

- доля занятых с высшим образованием в общей численности занятых, %.

На наш взгляд, необходимо учитывать обеспеченность образовательными программами высшего образования, учитывающих обучение цифровыми навыками, возможности получения дополнительного образования, обеспеченность потребностей региона в области цифровых компетенций за счет подготовки кадров в региональных образовательных учреждениях.

Заслуживает внимания подход для оценки цифрового развития экономики и общества, предложенный Кузовковой Т.А., Салютиной Т.Ю. и

Кухаренко Е.Г.²⁰.

Ученые выделили основные этапы цифрового развития и предложили систему показателей для оценки каждого из этапов через интегрированный показатель (таблица 4).

Для каждого из этапов авторы выделили индивидуальные показатели, которые определяют качественное состояние уровня цифровизации.

В результате рассчитывается 48 аналитических показателей, которые на основе аддитивной модели равнозначных обобщающих показателей (фактических или нормализованных значений) или средней

²⁰ Кузовкова Т.А., Салютина Т.Ю., Кухаренко Е.Г. Методические основы и результаты интегральной оценки цифрового развития экономики и общества // Электронный научный журнал «Век качества». 2019. №3. С. 106- 122.

арифметической взвешенной обобщающих показателей определяют интегральный показатель цифрового развития.

Авторы в своем исследовании сопоставили уровень цифрового развития и уровень развития цифрового потенциала по округам РФ, и получили три округа лидера- Центральный, Северо-Западный и Уральский.

На наш взгляд, предлагаемый методический подход также, как и ранее описанные разработки, имеет следующие недостатки:

- не учитывает возможности цифровизации системы образования;
- не отражает факторы и условия инновационной активности региона;
- не позволяет оценить государственную политику в сфере цифровизации.

Таблица 4- Система единичных и обобщающих показателей оценки уровня развития цифрового общества

Этап	Характеристика этапа	Наименование интегрального показателя для оценки	Обобщающие показатели для оценки
2015–2024 годы	цифровизация операционных и бизнес процессов, систем и структур управления, производства и потребления	Интегральный показатель цифрового развития на этапе цифровизации операционных и бизнес процессов, систем и структур управления, производства и потребления	Достаточность и безопасность ИКТ инфраструктуры; Востребованность цифровых технологий, платформ и сетей; Уровень электронного производства товаров и услуг; Влияние цифровизации на экономический рост
2025–2030 годы	цифровая трансформация экономики и социума	Интегральный показатель цифрового развития на этапе цифровой трансформации экономики и социума	Достаточность и безопасность ИКТ инфраструктуры; Востребованность цифровых технологий, платформ и сетей; Уровень цифровизации производства, управления и социума; Влияние цифровизации на экономический рост
2031–2040 годы	формируется единое национальное цифровое	Интегральный показатель цифрового развития на этапе	Достаточность и безопасность ИКТ инфраструктуры; Степень интеграции

	пространство	формирования единого национального цифрового пространства	цифровых технологий; Уровень электронного производства товаров и услуг; Влияние цифровизации на экономический рост.
--	--------------	---	---

Резюмируя выше представленную информацию, можно сделать вывод о том, что в настоящее время учеными изучен широкий спектр проблем оценки уровня цифровой трансформации хозяйственных систем, предложен аналитический инструментарий для исследования процессов цифровизации и агрегирования показателей.

Однако, в современной отечественной практике для оценки региональных хозяйственных систем на предмет качественной и количественной оценки процессов цифрового развития, отсутствует единый инструментарий, позволяющий учесть взаимосвязи между наличием имеющегося цифрового потенциала и факторами, влияющими на цифровую активность.

По нашему мнению, интегрированная оценка уровня цифровой трансформации региона должна учитывать два укрупненных блока показателей:

- комплексный показатель, характеризующий цифровой потенциал региона (DpR);
- комплексный показатель, определяющий цифровую активность региона (DaR).

Каждый из комплексных показателей включает в себя систему частных аналитических показателей, которые позволяют получить объективную оценку происходящих процессов цифровизации экономики.

Например, блок показателей, характеризующих цифровой потенциал региона (DpR), включает в себя следующие детерминанты:

- Удельный вес домашних хозяйств, имеющих широкополосный доступ к интернету, в общем числе домашних хозяйств, %;
- Удельный вес продукции цифрового назначения в ВРП, %;
- Абоненты широкополосного доступа к фиксированному интернету в расчете на 100 чел. населения, ед.;
- Удельный вес домашних хозяйств, имеющих широкополосный доступ к интернету, в общем числе домашних хозяйств, %;
- Число персональных компьютеров на 100 работников с выходом в интернет, ед.;
- Удельный вес численности студентов, обучающихся по IT-направлениям подготовки от общей численности обучающихся по программам высшего образования, %;

- Удельный вес численности обучающихся по IT-направлениям подготовки от общей численности обучающихся по программам среднего образования, %;
- Уровень обеспеченности высококвалифицированными кадрами цифрового сектора экономики, %;
- Удельный вес затрат на кибер-безопасность в общей величине затрат субъектов, %;
- Удельный вес населения, получивших образование по цифровым компетенциям по программам ДПО от общей численности, %;
- Удельный вес персонала, занятого научными исследованиями и разработками, от общей численности занятых, чел.;
- Уровень обеспеченности нормативно-правовыми актами, регулируемыми региональными процессами в сфере цифровизации, %;
- Удельный вес инновационно-активных предприятий от общей численности предприятий, %;
- Удельный вес предприятий ИКТ сектора от общей численности предприятий, %;
- Удельный вес домашних хозяйств, имеющих персональный компьютер, %.

Показатели, входящие в группу «цифровая активность региона», нами систематизированы в таблице 5.

Таблица 5- Предлагаемая система показателей для оценки уровня цифровой активности региона

Наименование комплексного показателя	Система частных показателей для расчета и анализа
Комплексный показатель, определяющий цифровую активность региона	Удельный вес закупаемого (арендуемого) отечественного ПО от общего объема закупок продукции ИКТ назначения, %
	Удельный вес организаций, использовавших специальные программные средства для научных исследований. %
	Удельный вес организаций, использовавших специальные программные средства для управления автоматизированным производством и/или отдельными техническими средствами и технологическими процессами, %
	Удельный вес организаций, использовавших CRM, ERP, SCM – системы, %
	Удельный вес организации, использовавшие системы электронного документооборота, %
	Внутренние затраты на научные исследования и разработки, млн.руб.
	Удельный вес затрат на разработку цифровых проектных решений в общей величине затрат, %
	Внутренние затраты на фундаментальные исследования, млн.руб.
	Внутренние затраты на прикладные исследования, млн.руб

	Выдано патентов на полезные модели и изобретения, ед
	Наличие региональных центров цифровой подготовки, ед
	Наличие региональных цифровых платформ, ед

Таким образом, комплексная оценка уровня цифрового развития региона (YDR) нами представлена в виде аддитивной зависимости:

$$YDR = DpR + DaR \quad (2)$$

Итоговое значение (R_j) по каждому комплексному показателю:

$$R_j = \frac{\sum K_{ij}}{n}, \quad (3)$$

Где K_{ij} - сумма по значениям детерминант;

n - число детерминант.

$n(I_{DpR})=16$;

$n(I_{DaR}) = 12$.

Для приведения показателей в сопоставимый вид применяется стандартная процедура нормирования. С этой целью, вся совокупность используемых показателей подразделяется на две группы: показатели-стимуляторы и дестимуляторы.

Для показателей- стимуляторов, величина которых положительно оказывает влияние на процессы цифровизации, расчеты выполняются по формуле:

$$X_i = \frac{X_j - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}, \quad (4)$$

Показатели дестимуляторы имеют отличительную особенность, в частности, увеличение их значений приводит к снижению цифровой активности в регионе. Для их оценки используется следующая формула:

$$X_i = \frac{X_{max} - X_i}{X_{max} - X_{min}}. \quad (5)$$

По каждому из комплексных показателей, характеризующих цифровой потенциал региона и цифровую активность региона, предлагается рассчитывать интегрированный показатель динамики (Y_j) по каждому индексу:

$$Y_j = \sqrt[n]{t_1 t_2 \dots t_n}, \quad (6)$$

Где $t_1, t_2 \dots t_n$ -это темпы роста по исследуемым детерминантам

Отличительной особенностью предлагаемой системы показателей является простота расчетов, учет всей совокупности факторов, определяющих эффективность процессов цифровой трансформации, а также возможности совершенствования механизма формирования и реализации политики в области цифровых технологий на основе комплексной оценки условий для активизации процессов цифровой трансформации.

Проведем анализ уровня цифрового развития регионов ЦФО России на основе предлагаемого инструментария для их систематизации по наличию имеющегося цифрового потенциала и оценки уровня цифровой активности. В качестве информационной базы была использована официальная статистическая информация по регионам России, которая позволила детально рассмотреть основные показатели, определяющие цифровые процессы инновационно-активных региональных хозяйственных систем.²¹

Для начала, проведем сравнительный анализ уровня цифрового потенциала регионов ЦФО с помощью итоговых расчетных данных, представленных в таблице 6.

Проводя анализ представленных в таблице расчетных значений комплексных оценок показателей, определяющих уровень цифрового развития регионов, входящих в Центральный Федеральный округ РФ, можно сделать следующие выводы

Таблица 6- Результаты расчетных значений комплексных показателей, характеризующих уровень цифрового развития регионов ЦФО

Регион ЦФО	2018 г		2019 г		2020 г		YDR		
	DpR	DaR	DpR	DaR	DpR	DaR	2018 г	2019 г	2020 г
Белгородская область	0,312	0,148	0,322	0,154	0,342	0,168	0,46	0,476	0,51
Брянская область	0,285	0,064	0,301	0,086	0,321	0,097	0,349	0,387	0,418
Владимирская область	0,294	0,039	0,312	0,057	0,314	0,064	0,333	0,369	0,378
Воронежская область	0,352	0,138	0,371	0,140	0,382	0,149	0,49	0,511	0,531
Ивановская область	0,241	0,019	0,275	0,027	0,289	0,034	0,26	0,302	0,323
Калужская область	0,436	0,168	0,441	0,173	0,463	0,181	0,604	0,714	0,744
Костромская область	0,206	0,032	0,244	0,057	0,249	0,068	0,238	0,301	0,317
Курская область	0,286	0,109	0,311	0,148	0,315	0,155	0,395	0,459	0,47
Липецкая область	0,203	0,098	0,237	0,103	0,247	0,116	0,301	0,34	0,363
Московская область	0,427	0,153	0,491	0,171	0,499	0,187	0,58	0,662	0,686

²¹ <https://rosstat.gov.ru/>

Орловская область	0,211	0,061	0,297	0,081	0,314	0,095	0,272	0,378	0,409
Рязанская область	0,255	0,046	0,286	0,057	0,297	0,067	0,301	0,343	0,364
Смоленская область	0,236	0,052	0,279	0,067	0,283	0,092	0,288	0,346	0,375
Тамбовская область	0,342	0,087	0,368	0,116	0,381	0,129	0,429	0,484	0,51
Тверская область	0,211	0,041	0,244	0,071	0,265	0,086	0,252	0,315	0,351
Тульская область	0,218	0,046	0,258	0,081	0,314	0,124	0,264	0,339	0,438
Ярославская область	0,216	0,044	0,293	0,054	0,312	0,086	0,549	0,589	0,645
г. Москва	0,397	0,152	0,426	0,163	0,456	0,189	0,46	0,476	0,51

Наибольшие темпы роста по эффективности использования цифрового потенциала отмечены по таким регионам, как Орловская, Тульская, Ярославская области.

В тоже время, среди всех субъектов ЦФО, по рассчитанному комплексному показателю, среди лидеров следует отметить г.Москва, Московская, Тамбовская, Калужская, Воронежская, Белгородская области.

Из данных таблицы также следует, что среди всех регионов ЦФО, наиболее высокие темпы по активизации цифровизации отмечены в Костромской, Тверской и Тульской области – более, чем в 2 раза произошло увеличение комплексного показателя.

При этом, проводя межрегиональный анализ полученных значений, видим, что среди лидеров цифровой активности традиционно расположены г.Москва, Московская область и Калужская область.

В дальнейшем осуществим группировку регионов ЦФО по уровню цифрового развития по уже рассматриваемому выше алгоритму.

Получаем следующее количество групп:

$$1+3,322 * \lg 18 = 5,042.$$

$$\text{Величина интервала (W)} = (0,744-0,317) / 5 = 0,0854.$$

Результаты группировки представлены в таблице 7.

Таблица 7- Группы регионов ЦФО по уровню цифрового развития по результатам данных за 2020 год

Группы регионов	Диапазоны расчетных значений		Регионы	Характеристика уровня цифрового развития
I	0,317	0,4024	Владимирская область. Ивановская область. Костромская область.	неудовлетворительный

			Липецкая область. Рязанская область. Смоленская область. Тверская область	
II	0,4024	0,4878	Брянская область. Курская область. Орловская область. Тульская область	низкий уровень
III	0,4878	0,5732	Белгородская область. Воронежская область. Тамбовская область	средний уровень
IV	0,5732	0,6586	Ярославская область	Выше среднего уровень
V	0,6586	0,744	Калужская область. Московская область. г. Москва	Регионы- лидеры

На основании представленной выше информации, нами были выделены пять уровней цифрового развития регионов ЦФО: неудовлетворительный, низкий, средний, выше среднего, регионы-лидеры, каждый из которых представляет собой комплексную оценку эффективности использования цифрового потенциала и уровня цифровой активности.

Предлагаемая типизация регионов ЦФО РФ позволяет определять результативность проводимой региональной политики в области цифровой трансформации, а также выявлять преимущества и потенциальные возможности каждого из регионов в контексте достижения федеральных проектов по цифровизации экономики.

Особую роль в данном случае, следует отвести своевременному выявлению, систематизации и анализу барьеров при внедрении процессов цифровизации региональных хозяйственных систем, так как это позволяет сформировать эффективный механизм взаимодействия всех участников в цифровой экосистеме.

При разработке и практическом применении стратегических инструментов регионального развития для повышения их инновационности и конкурентоспособности, следует обратить внимание на неотъемлемые условия для процессов цифровой трансформации:

- наличие в Стратегии социально-экономического развития региона отдельных задач, которые определяют возможности роста цифрового потенциала региона и взаимосвязаны с показателями конкурентоспособности и инновационного развития;

- наличие отдельной Стратегии цифрового развития региона, а также отдельного структурного подразделения, в функциональные особенности которого возложен круг задач по цифровой трансформации региональной хозяйственной системе;

- вопросы, которые решаются на текущей повестке дня при заседаниях Координационных советов по цифровой трансформации регионов;

- текущий уровень цифровой зрелости региона и уровень цифрового неравенства муниципалитетов;

- состояние цифрового потенциала региона и возможности его роста с учетом внутрирегиональных резервов;

- состояние системы подготовки кадров для обеспечения потребностей цифровой экономики региона;

- наличие региональных онлайн-площадок для выстраивания оперативной системы взаимоотношения органов власти, бизнес-сообществом, учреждениями образования по вопросам достижения целей, закрепленных в национальных и региональных проектах по цифровизации экономики;

- обеспеченность кадрами, обладающими цифровыми компетенциями и способными решать задачи цифрового развития, а также генерировать идеи по цифровой трансформации секторов и отраслей экономики.

Решение стратегических задач цифрового развития регионов России затруднено, на наш взгляд, следующими причинами:

- низкое качество мобильной связи и не устойчивый Интернет в муниципалитетах;

- недостаточный уровень подготовки по цифровым компетенциям в регионе;

- отсутствие информации о реальном спросе на проекты в сфере использования сквозных цифровых технологий на территории Брянской области;

- ограниченность финансовых ресурсов для разработки и внедрения цифровых проектных решений;

- недостаточный уровень участия региональных компаний ИКТ сектора в проектах, осуществляемых областными и муниципальными органами власти;

- несовершенство механизма проведения региональных конкурсов, мер грантовой поддержки для региональных компаний ИКТ-сектора;

- отсутствие портфеля реальных проектов в сфере цифровой трансформации региона;

- недостаточная проработка механизма поддержки талантливой молодежи и ученых, занимающихся разработкой и внедрением цифровых технологий;

- отсутствие реальной системы статистического учета процессов цифровизации, как в по региону в целом, так и в разрезе муниципалитетов.

При совершенствовании региональной политики цифрового развития целесообразно использовать программно-целевой подход в интеграции с проектным подходом, так как данные методы позволяют оценивать стоимость проектных решений и закрепить персональную ответственность за принятие управленческих решений и достигнутые результаты цифровой трансформации.

Список литературы:

1. Бабкин А.В. Формирование цифровой экономики в России: сущность, особенности, техническая нормализация, проблемы развития / А.В. Бабкин, Д.Д. Буркальцева, Д.Г. Костень, Ю.Н.Воробьев // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2017. – № 3. – С. 9-25.

2. Национальный индекс развития цифровой экономики: Пилотная реализация. М., Госкорпорация «Росатом», 2018. — 92 с.

3. Отчет компании McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/russia/our-insights/ru-ru>. (Дата обращения 18.07.2021 г).

4. Сафиуллин М.Р., Абдукаева А.А., Ельшин Л.А. Оценка и анализ цифровой трансформации региональных экономических систем Российской Федерации: методические подходы и их апробация // Вестник университета. 2019. № 12. С. 133-143.

5. Степанова В.В., Уханова А.В., Григоришин А.В., Яхьяев Д.Б.. Оценка цифровых экосистем регионов России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2019. Т. 12. № 2. С. 73-90. DOI: 10.15838/esc.2019.2.62.

6. Халин В.Г. и Чернова Г.В. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски // Управленческое консультирование, 2018, №46, с. 46-63.

7. Цифровая экономика: как специалисты понимают данный термин // <https://ria.ru/20170616/1496663946.html>

8. Цифровая экономика: мифы, реальность, перспективы // <https://kc.hse.ru/wp-content/uploads/2018/05/10-ivanov-28129.pdf>

9. Babkin A.V., Burkaltseva D.D., Pshenichnicov V.V., Tyulin A.S. Cryptocurrency and technology in digital economy: development genesis, St. Petersburg state polytechnical university // Journal of Economics. 2017. Т. 10. № 5. С. 9.

10. Babkin A.V., Burkaltseva D.D., Kosten D.G., Vorobyev Y.N. Formation of digital economy in Russia: essence, peculiarities, technical

normalization, and problems of development// Journal of Engineering Science and Technology. 2017. № 10 (3). С. 9.

11. Barefoot, K., Curtis, D., Jolliff, W., Nicholson, J., Omonhundo, R. Defining and Measuring the Digital Economy. – Washington: Bureau of Economic Analysis, 2018. (дата обращения: 15.03.2021).

¹Bukht, R., Heeks, R. Defining, Conceptualising, and Measuring the Digital Economy// Development Informatics. – Manchester: Centre for Development Informatics Global Development Institute, University of Manchester, 2017.

12. Golovina T., Polyenin A., Adamenko A., Khegay E., Schepinin V. Digital twins as a new paradigm of an industrial enterprise// International Journal of Technology. 2020. Т. 11. № 6. С. 1115-1124.

13. <http://government.ru/info/35568/>

14. <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/401325792/>

15. <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/401325792/>

16. <file:///C:/2021/для%20статьи%20материалы/проекты%20по%20цифровизации%20в%20России%20доклад.pdf>

17. <https://rosstat.gov.ru/>

Раздел 9
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ
ПОТЕНЦИАЛОМ ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕЗОСИСТЕМ

Лаврикова Наталия Игоревна., к.э.н., доцент
ФГКВОУВО «Академия Федеральной службы охраны
Российской Федерации», г. Орел

1. Сущность инноваций и влияние инновационной активности хозяйствующих субъектов на обеспечение устойчивого экономического развития

Инновации и, связанные с ними инновационные процессы, стали одними из ключевых областей знаний, изучаемых современными исследователями. Инновации – это последовательный набор действий, состоящий из творческой подготовки и формирования прототипа нового продукта, удовлетворяющего определенную потребность людей вместе с ее осуществлением в фрагменте одной из подсистем глобальной экономической системы.

Понятие инноваций относится к:

- концепции (идеи) какого-то нового продукта;
- процессу реализации этой концепции;
- новой среде, являющейся результатом этого процесса.

В мировой экономической литературе много терминов инноваций, которые по-разному интерпретируют это явление. Й. Шумпетер, австрийский и американский экономист и историк экономической мысли, в начале 20-го века создал классическое определение, к которому склоняются более поздние авторы. Й. Шумпетер понимал инновации как прерывистое выполнение новых комбинаций в следующих 5 случаях:

- 1) введение нового товара - такого, с каким потребители еще не знакомы или нового вида какого-то товара;
- 2) внедрение нового метода производства, еще не опробованного практически в данной отрасли;
- 3) открытие нового рынка, на котором данная отрасль промышленности страны не была введена ранее, независимо от того, существовал ли этот рынок раньше или нет;
- 4) получить новый источник сырья или полуфабрикатов, и это снова независимо от того, существовал ли этот источник или должен был быть создан;
- 5) организация какой-либо новой отрасли.

П.Ф. Друкер, американский экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века, подчеркнул, что инновации - это функция предпринимательства, инструмент трейдера, используемый для создания изменений в экономическом и социальном потенциале предприятий, реже в техническом.

Многогранность инноваций заставила исследователей классифицировать ее. В настоящее время ОЭСР [1] принимает следующую классификацию инноваций:

- инновации-продукты;
- инновации-процессы;
- организационные инновации;
- маркетинговые инновации.

Инновация продукта представляет собой внедрение новых продуктов или услуг в предложении компаний или их значительное улучшение с сохранением существующих конкретных свойств. Изменения могут быть включены в технические характеристики, состав и иметь введенные системные улучшения полезности для пользователя или других специфических особенностей продуктов и услуг. Инновации продукта могут быть созданы на основе нового знания или технологии или основываться на новых способах использования. Компании, достигшие впечатляющих успехов, в основном обязаны ему успешными инновациями, заключающимися, среди прочего, во внедрении в маркетинг новых продуктов.

Инновации продукта, как правило, имеют инвестиционный или полуинвестиционный характер и автоматически запускают инновационные процессы в этих филиалах, которые являются потребителями новых продуктов.

В экономической литературе «новый продукт» определяется по разным критериям, так, например: степень новизны, или степень удовлетворения потребностей покупателя американский экономист и маркетолог Ф.Котлер предлагает делить так:

- новые продукты, создающие новый рынок,
- новые линии продуктов - новые продукты, позволяющие компании войти впервые на существующий рынок,
- дополнительные продукты - новые продукты, которые дополняют существующие линейки продуктов предприятия,
- усовершенствование существующих продуктов - новые продукты с улучшенным действием или большей воспринимаемой ценностью;
- репозиционированные продукты - существующие продукты, ориентированные на новые рынки или сегменты рынка,

– продукты, снижающие затраты - новые продукты по более низкой цене.

Инновационные процессы – это явление формирования, созревания и распространения тех технических идей, практическое применение которых сопровождается определенными экономико-социальными последствиями. Так понимаемый инновационный процесс состоит из всех этапов технологических изменений, а следовательно: изобретение (идея), инновация (изобретение) и диффузия (то есть распространение).

Ход инновационного процесса - можно связать с жизненным циклом продукта. Именно глядя на цикл жизни продукта, особенно на первую фазу, то есть введение нового продукта на рынок, мы наблюдаем финальный этап проведенного процесса инновационного продукта. Уточнив, что перед выпуском нового продукта на рынок, продукт должен был пройти определенный путь эволюции.

Корпоративные инновации, называемые организационными инновациями, относятся к тому, как сотрудники компании, общественности или другой определенной группы совместно организуют исследования и разработки. Чаще всего инновации возникают в результате сотрудничества и совместных усилий группы, а не индивидуума, работающего в одиночку.

Маркетинговые инновации относятся к исследованиям, разработке и внедрению новых практик и технологий, которые повышают эффективность и результативность маркетинговой стратегии компании. Этот тип потенциально прорывных инноваций может обеспечить конкурентное преимущество на рынке за счет повышения узнаваемости бренда и увеличения доли рынка.

На данном этапе исследования стоит ответить на ряд вопросов, связанных с влиянием инновационной активности хозяйствующих субъектов на обеспечение устойчивого экономического развития.

Как инновации могут способствовать социально-экономическому развитию? Инновации могут сыграть решающую роль в решении социально-экономических задач, на которые влияют следующие факторы: экономический рост и занятость, экологические проблемы и социальные проблемы.

Как инновации помогают решать экологические проблемы?

Инновации могут способствовать решению экологических проблем за счет внедрения новых технологий. Технологические инновации часто должны сопровождаться нетехнологическими инновациями (например, организационными инновациями), чтобы быть эффективными. «Эко-инновации - это новые или значительно улучшенные продукты, процессы, методы маркетинга, организационные структуры и институциональные механизмы, которые

приводят к улучшению окружающей среды» [2]. Сочетая технологические и нетехнологические изменения, такие эко-инновации могут привести к значительным улучшениям в окружающей среде.

В последние годы производственные компании совершенствуют свои усилия в направлении устойчивого производства - от внедрения методов предотвращения загрязнения до разработки комплексных подходов, учитывающих жизненные циклы продукта и более широкие воздействия.

Как инновации способствуют решению социальных проблем?

Инновации - как технические, так и организационные - могут способствовать решению проблем со здоровьем, предлагая более персонализированные, прогнозирующие и профилактические медицинские продукты. Последние научные достижения предоставляют значительные возможности для инноваций, улучшающих качество здоровья человека, например, благодаря научным открытиям.

Инновации могут способствовать решению демографических проблем, например, ИКТ могут повысить безопасность и упростить управление домашней средой с помощью удобных интерфейсов. Оборудование, процессы и механизмы предоставления с улучшенными ИКТ могут помочь увеличить количество, ценность и качество услуг, предоставляемых пожилым людям при равной или более низкой стоимости, особенно в отношении краткосрочной и среднесрочной медицинской и социальной помощи.

Инновационные продукты и услуги могут также помочь уменьшить неравенство и различия в уровне жизни между группами в обществе. Такие инновации могут заключаться в более дешевых и упрощенных версиях существующих товаров, делающих их доступными для групп с низкими доходами. Например, недорогие автомобили, ноутбуки и портативные стиральные машины с педальным приводом были разработаны с целью использования некоторых преимуществ этих продуктов, которые часто считаются само собой разумеющимися в других странах мира по более низкой цене.

Инновации также могут решить проблему социальной изоляции за счет сокращения безработицы и предоставления возможностей трудоустройства. Действительно, некоторые инновации способствуют развитию предпринимательства на низовом уровне и могут помочь интегрировать ранее маргинализированные группы в схемы экономической деятельности. Например, мобильный банкинг и другие мобильные приложения. Однако, несмотря на наличие множества интересных тематических исследований, неясно, насколько значительным может быть потенциальное совокупное воздействие.

2. Система комплексного управления инновационными технологическими решениями при построении общего алгоритма оценки внедрения инновационных проектов в экономические системы

Стремление к конкурентным преимуществам товаров, услуг, предприятий и целых экономик определяет наличие инструментов, помогающих в оценке уровня готовности к развертыванию коммерческого потенциала, а также инновационных технологических решений. Нельзя переоценить в современной инновационной и конкурентной экономике экономию времени, труда и, прежде всего, финансовых средств. Инвестирование исключительно на основе интуиции во все отрасли во многих случаях оказывается неэффективным и ненадежным и приводит к необратимым потерям.

Проблема по-прежнему неадекватного использования инструментов оценки проектов имеет важное значение в контексте распоряжения государственными учреждениями значительными финансовыми средствами, выделяемыми на экономическое развитие. Эти инструменты - технологическая разведка, модель принятия технологий, технологическое прогнозирование, предвидение - успешно используются европейскими странами. Опыт этих стран подтверждает важное значение реальной оценки степени технического развития и коммерческого потенциала решений, касающихся роста их эффективности применения и коммерциализации.

До сих пор используемые методы оценки технических решений часто не учитывают специфику решений инновационного характера, являющихся результатами научно-исследовательской работы. Нет интегрированных методов оценки, с учетом всех важных аспектов технических решений. На практике функционируют только инструменты для оценки выбранных характеристик. Доступные инструменты, несмотря на их все более обширный набор (инструменты гранты, инструменты поддержки капитала, инструменты из сферы решений инфраструктурные, нормативные решения) не обеспечивают должной поддержки в процессах реализации и коммерциализации разрабатываемых решений.

Анализ национальных инновационных и исследовательских стратегий указывают на все еще существующий большой разрыв между фазами научных исследований, разработкой прототипа, промышленного применения и коммерциализации передовых продуктов и технологий. Реализованные исследовательские проекты чаще всего не учитывают этап применения инновационных решений, что влияет на низкую эффективность практического использования результатов научных исследований. Таким образом, модели трансформации знаний для

практических приложений и передачи технологий для экономики должны включать в себя элементы оценки технической степени продвижения решения и готовности продукта к промышленному внедрению и коммерциализации. Эффективность применения решения может быть значительно увеличена, когда будет введена реальная оценка степени технического развития и будут предложены меры, направленные на его внедрение в экономическую практику.

Предлагается следующий метод оценки внедрения инновационных проектов в экономические системы по двухступенчатой формуле с использованием взаимосвязанных алгоритмов.

1) Экспертная общая оценка, позволяющая предварительно установить один из уровней сложности решения. В основе оценки лежит описание уровня технической игры и общие знания эксперта об оцениваемом решении и его фактической адаптации к принятию. Основная цель данной методики - минимизировать риск ошибочной оценки уровня сложности решения, что может привести к квалификации для реализации неработающих, не отвечающих важным техническим и формальным требованиям, решений.

2) Детальная оценка, в рамках которой проводится проверка, предварительная экспертная оценка с использованием критериев квалификации продукции с учетом тех же уровней, что и на первом этапе, но проводимая оценка более детально.

Для облегчения эффективного использования предложенного алгоритма и унификации результатов метода предлагается набор общих критериев, назначенных по отдельным уровням (табл.).

Таблица – Общий алгоритм оценки внедрения инновационных проектов в экономические системы

№ позиции	Фаза оценки	Общее описание уровня	Критерии квалификации уровня
1	Фаза концепции	Идентификация и описание, основные принципы действия	<ul style="list-style-type: none"> — исследования в области научных основ проблемы, — разработка описательной модели, — предварительный анализ сформулированных концепций, — определение основных свойств решения, — формулировка вариантов решения (выбор одного лучшего варианта или несколько для дальнейшего изучения)
2		Формулировка концепции решения	<ul style="list-style-type: none"> — разработка концепции решения и возможностей его технической реализации, — аналитические разработки, — анализ возможностей проектируемого применения решения на практике

№ позиции	Фаза оценки	Общее описание уровня	Критерии квалификации уровня
3		Подтверждение правильности концепции решения на аналитическом пути	<ul style="list-style-type: none"> — теоретический анализ с использованием моделирования, — лабораторные исследования, ведущие к подтверждению теоретической модели, — эксперименты и парциальные исследования, подтверждающие реальность достижения предполагаемых функций или параметров решения
4	Фаза прототипа	Проверка функционирования основных элементов и компонентов модели в «лабораторных» условиях	<ul style="list-style-type: none"> — проверка работы основных элементов модели, — интеграция «лабораторной модели» с имеющимися элементами, — проверка работоспособности компонентов в «лабораторных» условиях, — определение низкого уровня надежности заданных параметров функциональной модели
5		Проверка функционирования основных элементов и компонентов экспериментальной модели в смоделированных условиях эксплуатации	<ul style="list-style-type: none"> — разработка и изготовление основных ингредиентов экспериментальной модели, — интеграция экспериментальной модели и проверка действия в условиях, близких к реальным, — проверка высокого уровня доверия назначенных функциональных параметров продукта, — оценка пригодности продукта
6		Выполнение и проверка действия прототипа продукта в смоделированных условиях, близких к реальным	<ul style="list-style-type: none"> — разработка и изготовление прототипа продукта с применением целевых элементов, — проведение испытаний прототипа в условиях, близких к реальным по значимости параметров работы, смоделированных в другой обстановке, — проведение испытаний прототипа в рамках существующей технической системы
7	Фаза проверки	Проверка действий прототипа в целевых условиях эксплуатации	<ul style="list-style-type: none"> — разработка и выполнение целевого или близкой к целевой версии продукта, — полная аппаратная и программная интеграция, — полная проверка функциональности продукта в реальных условиях эксплуатации, — определение и проверка параметров работы, — разработка эксплуатационных требований (в том числе сервисных услуг), — разработка предварительной технической документации

№ позиции	Фаза оценки	Общее описание уровня	Критерии квалификации уровня
8		Выполнение окончательной версии продукта	<ul style="list-style-type: none"> — разработка и изготовление продукта в окончательном полезной версии, в рамках целевого технологического процесса, — анализ себестоимости продукции, — проведение испытаний продукта и проверка всех технических и эксплуатационных параметров с ориентацией на будущего пользователя
9	Фаза передачи в практическое пользования	Подготовка продукта к производству и продаже на коммерческой основе	<ul style="list-style-type: none"> — достижение организационного и технического уровня для обеспечения реализации повторяющегося процесса производства продукта, — экономический анализ и разработка процедур коммерциализации продукта, — внедрение системы продаж продукции, — разработка и внедрение процедур мониторинга качества продукции в процессе использования, — использование накопленных знаний в процессе совершенствование продукта, — проведение сертификационных испытаний, подтверждающих соответствие продукта нормам, — разработка окончательной технической документации

Уровни классификации определяют достижение определенного этапа разработки инновационного решения, включая продвижение работы. В принятом выражении продукт является как конкретным продуктом, в смысле аппаратного обеспечения, программного обеспечения, материалов, а также технологий, которые могут быть использованы для создания других продуктов или предоставления услуг.

Уровни 1-3 включают разработку концептуальных вариантов и разработку проект решения (этап концепции). На уровне 3, завершающем этап оценки правильности принятой концепции решения, предлагаются критерии (аналитические и технические), разработанные модели, ориентированные на практическое применение продукта.

Уровни 4-6 – это модельные решения продукта и экспериментальные испытания как компонентных, так и полных модулей экспериментальной версии решения (фаза прототипа). На уровне 4 функциональная модель продукта тестируется в «лабораторных условиях», а на уровнях 5 и 6 проводятся тестовые

испытания компонентов и интегрированного прототипа в моделируемых условиях эксплуатации, близких к реальным.

В рамках уровней 7-8 проводится проверка прототипа в ходе эксплуатационных испытаний в реальных условиях эксплуатации (фаза проверки), при этом на уровне 7 тестируется полный прототип продукта и происходит проверка продукта в реальных условиях, потому что только тогда могут проявиться существенные ограничения и технические проблемы. Таким образом, достижение этого уровня значительно ограничивает риск неудачи коммерциализации и является завершающим этапом тестирования прототипа, основной целью которого является подтверждение практических качеств предлагаемого технического новшества и демонстрации его преимущества перед существующими решениями. На этом этапе, как правило, не запланированы существенные изменения в технических и функциональных характеристиках продукта.

Поэтому решение о запуске производства должно быть принято только после достижения решением уровня реализации 8, и если это необходимо по формальным причинам, даже на уровне 9, который включает проведение как обязательных, так и добровольных сертификационных испытаний, подтверждающих качество продукции. Достижение уровня 9 может привести к необходимости адаптации некоторых технических характеристик и параметров к действующим формальным требованиям, поэтому, чтобы избежать дорогостоящих модификаций продукта требования к сертификатам и стандартам должны быть проверены на более ранних этапах процесса оценки.

Начиная с уровня 8 устраняются ошибки и сбои прототипа и проводятся процедуры сертификации. На уровне 9 следует финальное промышленное развертывание (этап передачи). Предполагается, что продукты, квалифицированные для уровней 7 и 8, могут быть охвачены процедурами подготовки для реализации и определения условий коммерциализации.

Процесс проектирования услуг, в общем плане, проходит аналогично как и в случае решений, результатом которых являются материальные продукты.

Согласно этой предпосылке, алгоритм оценки включает в себя следующие этапы процесса от концепции решения до реализации. К особо важным критериям относятся вопросы, связанные с участием клиента в качестве решающего фактора услуги и ее функционирования на рынке.

Предложенный выше метод может использоваться для оценки полных экономических систем, а также для сложных решений,

отдельных компонентов и модулей. Чем вы, соответственно, возрастает вероятность получения положительных результатов его применения.

Детальная оценка решения заключается в определении в % степени удовлетворения отдельных критериев на последующих уровнях продвижения решения. Переход к следующему уровню оценки возможен только в том случае, если уровень сложности решения на проверяемом уровне достигает не менее 80%.

Таким образом, в результате исследования была разработана система оценки инновационных решений, реализуемых в рамках общего алгоритма оценки внедрения инновационных проектов в экономические системы, помогающая трансформировать знания и передавать технологии в рамках предпринимаемых усилий по повышению конкурентоспособности инновационной экономики.

Разработанный метод оценки может быть использован на различных уровнях процесса формирования инновационного решения, от планирования исследований и разработок концепции решения, до подробного применения для оценки инновационных продуктов на разных этапах подготовки. Система оценки имеет прикладной характер и может использоваться в системах разработки и внедрения результатов научных исследований в практику, прежде всего для оценки зрелости инновационных технологий и новых продуктов, в университетах, научно-исследовательских институтах и для оценки реализации проектов с развитием в промышленности. Система обеспечивает тщательный анализ сложности результатов инновационных научно-исследовательских проектов в экономических системах и степени их приспособления для практического применения, в значительной степени ограничивая риск неудачи при реализации и коммерциализации инновационных решений.

Разработанная система оценки инновационных решений, благодаря своей универсальности, может найти широкое применение в оценке результатов выполненных научно-исследовательских работ и оценке их готовности к прикладным приложениям в экономике. Гибкая структура позволяет ее модифицировать в рамках совершенствования системы и адаптации к специализированным приложениям.

3. Разработка концептуальных положений перспективной инновационно-инвестиционной политики управления экономическими системами

В глобальных потрясениях, вызванных распространением новой коронавирусной инфекции, разрушение (творческое разрушение), нарушающее существующие рамки, быстро способствует развитию инноваций в различных областях. Такие области, как оцифровка, переход в облако, расширенные возможности удаленной работы,

онлайн-образование, телемедицина, финансовые технологии и электронная коммерция стали широко распространенными в условиях эпидемии COVID-19. [3] Инновации по-прежнему являются инвестиционной темой, вызывающей наибольший интерес в корпоративных исследованиях промышленных аналитиков. Компании, предоставляющие инновационные технологии и услуги, имеют обширные инвестиционные возможности. Многие из этих компаний рассчитывают стать более конкурентоспособными и значительно увеличить свою долю рынка во время эпидемии.

Четвертая промышленная революция представляет собой период драматических перемен. Множество новых технологий открывают период появления новых бизнес-моделей и быстро меняющихся предпочтений потребителей практически во всех отраслях. В этих экономических системах перед инвесторами открывается ряд выгодных возможностей [4].

«Светские тенденции изменяют наш мир беспрецедентными темпами, и в результате будущее может наступить быстрее, чем ожидают инвесторы. Фундаментальное изменение стоимости создания и передачи данных, рационального регулирования и демографических данных, должно создать среду для ускорения экономического роста», - отмечает американская инвестиционная компания Franklin Templeton Investments. [5] «Мы по-прежнему наблюдаем устойчивое долгосрочное внедрение электронной коммерции, программного обеспечения как услуги, социальных сетей, облачных технологий, медицинских технологий и электронных платежей. Мы также с оптимизмом смотрим на будущие инвестиции, такие как автономное вождение, генетика, иммунотерапия, новые композитные материалы, квантовые вычисления, блокчейн, дроны, виртуальная и дополненная реальность, интернет вещей и искусственный интеллект».

Franklin Templeton также выделил 3 основных принципа, которыми компания руководствовалась на протяжении нескольких десятилетий при инвестировании в инновационные компании.

Инновации стимулируют создание богатства: компания утверждает, что инновации являются основной движущей силой создания стоимости в мировой экономике и что сейчас мы находимся в середине периода беспрецедентных инноваций. [6,7] Глобальная электронная коммерция, генетические прорывы, интеллектуальные машины, новые финансы и экспоненциальные данные - это 5 технологических тем, вызывающих особый интерес в настоящее время.

Инвестирование в инновации требует активного управления: учитывая, что темы, связанные с инновациями, являются многообещающими, активное управление ими остается принципиально

важным, особенно с учетом того, что они развиваются разными темпами и станут инвестируемыми в разное время. «Вот почему мы думаем, что активное управление может доказать свою ценность - направить инвесторов на эти платформы, когда они хорошо пересекаются с хорошими инвестициями» - отмечает американская инвестиционная компания Franklin Templeton Investments.

Инновации повсюду: они охватывают все области мировой экономики, и поэтому инвестирование в инновации может происходить в широком спектре секторов, рыночной капитализации или географических местоположений. Более того, инновации не ограничиваются технологическим сектором.

Однако может показаться, что инвестирование в инновации с самого начала может быть минным полем, особенно с учетом большого количества новых технологий, которые в последние годы вышли на первый план. Для инвесторов это поможет решить, какие секторы обладают долгосрочным потенциалом роста. Эти секторы, в рамках тематической ротации инноваций, представляют собой потенциально прорывные технологии с большой, доступной долей рынка и потенциалом для широкого внедрения в ближайшие годы. Например, в настоящее время чистая энергия в основном состоит из солнечной энергии, которая является проверенной технологией, но еще не получила широкого распространения. Тем не менее, потенциально каждый, кто живет или работает там, где есть крыша, имеет возможность установить солнечные батареи. Адресный рынок огромен, и его почти никто не использует. Повышенное внимание правительств к сокращению выбросов углерода и использованию ископаемого топлива, а также желание быть самодостаточным, когда дело доходит до энергетики, - два мощных катализатора, которые могут стимулировать внедрение в ближайшие годы.

Исходя из вышесказанного, можно выделить такой метод инвестирования в инновации, как технологические инновации, который меньше полагается на финансовые показатели, такие как соотношение балансовой стоимости к цене, и уделяет больше внимания качественным факторам, включая наблюдения за поведением потребителей и технологическими достижениями [8].

Инвестиции в технологические инновации жизненно важны для экономического роста и социального развития национальной экономики. [9] Сегодня освоение технологий зеленой энергии не только способствует социальному и экономическому развитию, но также защищает окружающую среду и создает более экологичное общество. ЮНЕСКО [10] привержена к поддержке стран,

инвестирующих в научные и технологические инновации и содействующих устойчивому развитию всех стран.

ЮНЕСКО также помогает многим странам, в том числе 20 странам Африки, формулировать научную политику, оценивать и поощрять инвестиции в науку и технологические инновации. Каждые пять лет «Доклад ЮНЕСКО по науке» отслеживает глобальную систему поддержки инвестиций в технологии/инновации и анализирует новые тенденции. В 2011 году ЮНЕСКО запустила Глобальный проект оценки науки, технологий и инноваций (STIGAP), чтобы расширить стандартную систему оценки инвестиций в научно-технические инновации и включить характеристики национальных условий каждой страны и новые знания о взаимосвязи между научно-техническим прогрессом и устойчивым развитием. ЮНЕСКО также способствует развитию системы научного управления, обеспечивающей учет научных знаний при принятии решений правительствами на всех уровнях. Система научного управления включает научных и технических экспертов, Управление науки и технологий и Комитет по науке и технологиям Конгресса. ЮНЕСКО активно способствует планированию и строительству научно-технологических парков и назначает специальный персонал для управления ими, объединяя научно-технические исследования, бизнес и правительственные учреждения в одном месте для продвижения технологических инноваций, промышленного инкубирования, обучения сотрудников и развития рынка.

Таким образом, инновации - это ключ к преобразованию научных знаний в продукты и услуги и созданию рабочих мест. [11] Инновации трансформируют отрасли и создают множество инвестиционных возможностей. [12] Это инвестиции, которые включают в себя инновационное глобальное общество после пандемии. Очевидно, что компании и страны, которые решают эти социальные проблемы, являются глобально конкурентоспособными.

Основываясь на вышесказанном, целесообразно предложить следующие шаги по разработке концептуальных положений перспективной инновационно-инвестиционной политики управления экономическими системами.

Содействие инвестициям, которые опережают будущее. После шока Lehman [13] капиталовложения фирм во всем мире остановились, и нам придется вернуться к тому, что было. Это заняло 2-3 года, а в Японии и Европе 5-6 лет, что привело к глобальной затяжной стагнации. Однако даже в такой ситуации западные страны вкладывают средства в инвестиции в НИОКР. С другой стороны, для

восстановления инвестиций мировых компаний в НИОКР требуется время (5-6 лет). Это привело к снижению способности к инновациям.

Чтобы не повторить стагнацию инвестиций после шока Lehman и не вернуть мировую экономику к дефляции и низким темпам роста, следует сосредоточиться на инвестициях, которые определяют будущее, таких как цифровизация, экологизация и устойчивое развитие. Цифровая трансформация предприятия в ответ на растущий спрос на удаленные услуги. В частности, следует приложить усилия для поддержки оцифровки малых и средних предприятий, т.е. 5G поддержка капиталовложений. Для 5G мировой телекоммуникационной среды необходимо сосредоточить внимание на поддержке технологического развития.

Заглядывая в будущее (за рамки 5G), необходимо продолжить реализацию стратегических инициатив в рамках глобального государственно-частного партнерства, т.е. инвестировать в биотехнологии, которые способствуют улучшению глобальной окружающей среды, и предоставлять результаты фундаментальных исследований, таких как высокопроизводительные батареи и водородные технологии, поощрять активное участие не только крупных компаний, но и стартапов, университетов и т.д. Следует предпринять дальнейшие усилия по поощрению открытых инноваций и поддержке инвестиций в НИОКР на малых и средних предприятиях.

Результаты технологического развития для обеспечения глобальной устойчивости будут расширяться на международном уровне за счет экспорта и др., каждая из стран будет продолжать вносить вклад в развитие экономики. [14]

«Нулевые выбросы», необходимые в цифровую эпоху. Мир проходит процесс электрификации наряду с цифровизацией. В дополнение к стоимости электроэнергии, существуют также глобальные компании, которые делают акцент на «нулевых выбросах» источников питания, и применяющие устойчивые инвестиции для укрепления международной конкурентоспособности компаний и содействия движению внутренних цепочек поставок. Кроме того, существует острая необходимость контролировать стоимость электроэнергии. Также к ускорению реформы систем возобновляемых источников энергии следует приложить усилия для снижения стоимости возобновляемых источников энергии. Для расширения использования возобновляемых источников энергии следует увеличить подключение к сетям и инвестировать в регулируемые источники питания и аккумуляторные батареи. Необходимо модернизировать существующие объекты и системы.

Содействие региональным инвестициям посредством цифровизации и озеленения. Устойчивые инвестиции, такие как

цифровизация и экологизация, также будут способствовать поощрению инвестиций в регионе. Это также ведет к созданию экономической и социальной структуры, устойчивой к международной кризисной ситуации. Следует поощрять использование энергетических данных для расширения возможностей бизнеса в регионе. Для возобновляемых источников энергии в регионе существующая распределительная сеть используется в мирное время и за пределами территории в случае стихийного бедствия. Следует продвигать систему, которая обеспечивает независимое энергоснабжение за счет создания сети, и способствовать повышению энергетической устойчивости в случае катастрофы. Правительствам всех стран следует сосредоточиться на высокоэффективных мерах поощрения и поддержки, направленных на поощрение и поддержку деятельности по энергосбережению и использованию возобновляемых источников энергии в быту, бизнесе, промышленности и транспорте.

Список литературы:

1. ОЭСР - Международная экономическая организация развитых стран, признающих принципы представительной демократии и свободной рыночной экономики. Создана в 1948 году под названием Организация европейского экономического сотрудничества для координации проектов экономической реконструкции Европы в рамках плана Маршалла.

2. Божко, Л. Л. Концептуальные основы развития индустриальных регионов на основе многоуровневой системы управления инновационным потенциалом экономических систем / Л. Л. Божко, И. Д. Тургель, Р. К. Сапанова. – Рудный : Рудненский индустриальный институт, 2019. – 130 с. – ISBN 9786017994082.

3. COVID-19 - аббревиатура от англ. COronaVIrus Disease 2019 - коронавирусная инфекция 2019 года.

4. Головина, Т. А. Современные аспекты стратегического планирования наукоемкого производства / Т. А. Головина, А. В. Полянин // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 9(122). – С. 1054-1058. – DOI 10.34925/EIP.2020.122.9.207.

5. Franklin Templeton — американская компания по управлению активами. Размер активов под управлением \$720 млрд на 2017 год. Свое название холдинг получил после приобретения в октябре 1992 года группы инвестиционных фондов Templeton, Galbraith & Hansberger Ltd.

6. Наливайченко, Е. В. Методологический подход к оценке результативности инновационной трансформации социально-экономической системы России / Е. В. Наливайченко, А. О. Каминская // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2020. – № 1(67). – С. 153-159.

7. Полянин, А. В. Реализация концептуальной модели региональной инновационной системы / А. В. Полянин, И. А. Докукина // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2013. – № 4. – С. 40-44

8. Кохно, П. А. Управление стратегической эффективностью инновационных проектов на основе системы финансово-экономических показателей / П. А. Кохно, А. П. Кохно, А. В. Бондаренко // Финансовый бизнес. – 2020. – № 3(206). – С. 17-32.

9. Славнецкова, Л. В. Некоторые подходы к формированию системы показателей для оценки состояния экономического потенциала инновационной системы на мезоуровне / Л. В. Славнецкова // Социально-экономические технологии развития общества : материалы III международной научно-практической конференции, Саратов, 11 июня 2020 года. – Саратов: Общество с ограниченной ответственностью «Институт исследований и развития профессиональных компетенций», 2020. – С. 78-84.

10. ЮНЕСКО - Специализированное учреждение Организации Объединённых Наций (ООН) по вопросам образования, науки и культуры

11. Лаврикова, Н. И. Особенности формирования инновационного потенциала экономических систем: зарубежный опыт / Н. И. Лаврикова // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2021. – Т. 27. – № 4. – С. 115-121. – DOI 10.21209/2227-9245-2021-27-4-115-121.

12. Третьякова, Л. А. Пространственное развитие территорий: состояние, тенденции, комплексный подход к оценке дифференциации регионов (территорий) / Л. А. Третьякова, А. С. Астахин // Вестник университета. – 2020. – № 4. – С. 107-114. – DOI 10.26425/1816-4277-2020-4-107-114.

13. Stroeва O.A., Lavrikova N.I., Alekhina T.A., Semenova E.E., Stepanova M.A. (2021) Development of Organizational Diagrams and Governance Mechanisms of Region's Economy // Modern Global Economic System: Evolutional Development vs. Revolutionary Leap. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 198. Pp.1807-1816. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-69415-9_199

Раздел 10
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ:
АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ

Парахина Лариса Владимировна, к.э.н., доцент
Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орел
Овсянникова Светлана Ивановна, к.э.н.
Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орел

1. Теоретические основы формирования стратегического управления образовательной организацией высшего образования

В фокусе реформирования системы образования в России, стратегический менеджмент остается ключевым инструментом решения задач, стоящих перед руководством университетов. В результате, для эффективного функционирования образовательной организации, необходим научный подход при формировании адаптивной системы управления. Для выработки решений по данным вопросам необходимо трансформировать системы управления университетом, внедрять в деятельность и структуру инструменты планирования и маркетинга, которые смогут анализировать и прогнозировать основные образовательные тенденции и изменения на рынке образовательных услуг. Ключевым элементом в этом фокусе становится внедрение стратегического управления вузом с элементами проектных механизмов.

Актуальность темы исследования заключается в том, что в связи с развитием рыночных отношений между субъектами системы высшего образования в России, и превращение университетов в настоящих участников рыночных процессов, актуальными становятся вопросы отхода от традиционных методов управления. В условиях постоянных изменений на рынке труда, университетам необходимо трансформироваться в соответствии с запросами общества, через постоянное повышение качества образовательных продуктов. Для решения данной задачи необходимо использовать все доступные для образовательной организации ресурсы, во главу угла которых встает общий «интеллектуальный капитал» вуза. Вдобавок, реализация данных концепций, отражается в постоянном снижении государственного, прямого финансирования системы высшего образования, что ставит перед вузами задачу поиска альтернативных (внебюджетных) доходов.

В основу государственной политики в области высшего образования положена Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» (утверждена постановлением Правительства Российской

Федерации от 26.12.2017 № 1642) и Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 годы (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2014 г. № 2765-р). В данных нормативных актов отражается необходимость решения данных проблем высшего образования.

В июне 2020 г. Министерство науки и высшего образования представило проект «Программы стратегического академического лидерства». В рамках данной программы отмечается важность реализации задач, поставленных Президентом РФ в своем указе от 7 мая 2018 года, и национальных проектов. Стратегия определяет точки роста и устанавливает необходимость повышения конкурентоспособности отечественной системы высшего образования.

В настоящее время стратегический менеджмент остается ключевым инструментом решения задач, стоящих перед руководством университетов. Основной задачей же является повсеместное внедрение принципов концепции непрерывного образования, через более тесную интеграцию образовательного учреждения в производственные отношения с потенциальными заказчиками их образовательных услуг, из сектора реальной экономики или финансовой сферы. Это необходимо в первую очередь для обучения специалистов, с адаптивным мышлением и возможностью применения своих компетенций на практике. Также с позиций государственных, региональных и общественных потребностей, перед университетами стоит задача реализации интеллектуального потенциала, через поощрение инновационной научной деятельности, необходимого для разрыва технологического отставания от мировых лидеров.

Следовательно, существующие методы управления российскими вузами, нельзя назвать актуальными, в сложившейся ситуации, и приводит к необходимости трансформировать систему управления. В результате, для эффективного функционирования образовательной организации, необходим научный подход при формировании адаптивной системы управления. Для выработки решений по данным вопросам необходимо трансформировать системы управления университетом, внедрять в деятельность и структуру инструменты планирования и маркетинга, которые смогут анализировать и прогнозировать основные образовательные тенденции и изменения на рынке образовательных услуг. Одним из возможных решений данного вопроса видится внедрения системы стратегического управления и метода проектов.

Реализуя инструменты стратегического менеджмента и проектного подхода, образовательная организация получает возможность эффективно использовать собственные конкурентные

преимущества на рынке образовательных услуг и адаптироваться к внешним факторам.

В условиях форсированного перехода российской рыночной экономики, к экономической системе, в базе которой лежат информация и практически применяемые знания, а также трансформации механизмов государственного управления и социальной сферы общества, в частности системы образования, в настоящее время требуют изменений в принципах руководства учреждениями высшей школы. Однако данные процессы внедряются медленно, вследствие проблем, связанных с незавершенностью модернизации управления высшими учебными заведениями, начавшимися с конца XX века.

В основе этих проблем лежат противоречия в принципах прежней – советской системы планирования управления вузами и реалиями современного образования. Постепенный и неуклонный отказ от прежних процедур финансирования и управления и переход к полной ответственности за принимаемые стратегические решения и необходимость своевременно реагировать на меняющиеся условия деятельности сталкивался с пережитками советского прошлого, а именно неспособность к саморегулированию и отсутствию инициативы. После распада Советского Союза, происходят существенные изменения в управлении образованием, в частности в управлении высшими учебными заведениями. С одной стороны, вузы были освобождены от тотального регулирования образовательной и хозяйственной деятельности, а с другой стороны – оказались в суровой борьбе за финансовые, материальные и людские ресурсы.

Новые вызовы для сферы высшего образования в России заставляют университеты функционировать в соответствии с индивидуально разработанной стратегией развития, отражающие многие факторы жизнедеятельности в каждом конкретном регионе, учитывая демографические, экономические, финансовые, социальные особенности.

Исходя из данных обстоятельств, можно сделать вывод, что управление вузом невозможно без стратегического планирования, основанного на своевременных корректировках и необходимого регулирования иерархических структур, четком формулировании задач, а также сглаживание внешних и внутренних границ между субъектами образования. Стоит сказать, что академическое сообщество (в частности университетское) столкнулось с явной не проработанностью вопросов области стратегического управления. Одной из важнейших задач модернизации университетского образования становится необходимость формирования стратегии изменений, для успешного конкурентирования на рынке образовательных услуг.

В связи с актуальностью рассматриваемой проблемы, возникшей в сфере высшего образования в Западной Европе и США еще во второй половине XX века, в 1970-80-е гг. появляется ряд исследований зарубежных исследователей, выводы которых не потеряли актуальности в настоящее время. Как отмечают авторы, университеты с конца 1980 – начала 1990-х гг. несмотря на консервативность и традиционность в вопросах образования и руководства им, начинают трансформацию управленческих структур.

Глобализационные процессы и демографический скачок (вследствие которого расширяются старые академические центры и формируются новые) привело к усилению роли государства в регулировании сферы образования. В то же время, в рассматриваемый исследователями в своих работах период, отмечается противоположные тенденции – университеты начинают использовать рыночные механизмы – конкуренция, спрос, цена и т.д. В образовательной среде формируются, так называемые, «квазирыночные механизмы».

Благодаря данным этим работам сформировалось новое направление в изучении стратегического менеджмента, в котором объектами изучения становятся высшие учебные заведения. Отдельно стоит выделить исследования Бертон Кларка и Генри Минцберга. В своих работах авторы рассматривают процессы превращения университетов в «предпринимательское предприятие».

Происходит превращение вузов из традиционных академических центров в своеобразную корпорацию, в рамках, которой можно использовать традиционные для корпоративного сектора способы управления. Во многом это связано с новыми источниками финансирования образования – аренда, гранты, научные и коммерческие контракты.

Вследствие этого происходит необходимость в изучении и использовании новых методов зарабатывания и эффективного расходования данных средств. На данный момент в крупных зарубежных научных центрах реализуется теория «индивидуализированной корпорации». В основе данной концепции лежит понимание развития научной, образовательной и предпринимательской активности, через поощрение личных инициатив.

Несмотря на сложности, связанных с медленными темпами трансформации государственной и университетской бюрократии, данный подход используется и дает результат в вузах «Лиги плюща» и научных центрах Кремниевой долины.

Накопление обширного зарубежного опыта совершенствования управления развитием в образовании, изменение социально-экономической системы в Российской Федерации неминуемо

отразилось на появлении исследований в данном направлении в отечественной литературе.

Автором данного исследования было решено провести контент-анализ наиболее цитируемых работ посредством открытого портала «Elibrary». В результате, нами были выделены основные периоды в осмыслении стратегического управления вузами, наиболее популярные авторы и, главное, выявлены особенности каждого из этапов.

В период с 1990-х на начало 2000-х гг. в академической сфере выставляются общетеоретические понятия, производится первый анализ проблем в управлении вузов в условиях изменяющихся требований к системе образования, как структурной части общемирового образования. В изучаемый вопрос вводятся базовые понятия, апробируются зарубежные источники. В этот период даётся обобщённая оценка состояния стратегического управления вузами в России, а также приводится анализ перспектив развития данного направления.

Рассматривая данный период, интересным представляется исследование Э. Моргана и Е.А. Князева «Управление и организационная адаптация российских университетов в условиях ресурсного дефицита». Авторы приходят к выводу, что российская высшая школа проходит те же сложности, которые были и у зарубежных коллег: сокращением денежных потоков, увеличением конкуренции на рынке образовательных услуг, проблемы с материальной подготовкой и технической оснащённостью, вследствие увеличения спроса.

Однако, сложности российской системы образования несколько сложнее, в связи с ее интеграцией в общемировой процесс. Проанализировав проблемы, Э. Морган и Е.А. Князев выделяют ключевые факторы, влияющие на процессы трансформации системы стратегического планирования управления университетом. Помимо очевидной недофинансированности сферы образования на государственном уровне, подчеркивается культурный и политический аспекты. Под культурным аспектом авторы подразумевают, чрезмерный контроль со стороны вышестоящих органов, через нормы, регламенты, мониторинги, которые сдерживают инициативу в области стратегического менеджмента.

В частности нормирование в соотношении обучающихся и профессорско-преподавательского состава, распределения аудиторного времени, аккредитации образовательных программ. Также исследователи отмечают проблему культурного отторжения идей сокращения персонала, что, по их мнению, формирует и провоцирует те или иные адаптационные стратегии». Что касается политического аспекта, то авторы отмечают, что университетский высший менеджмент «живет в ожидании приоритетных мер в отношении образования от

политического руководства страны». Также в рассматриваемый период, в рамках изучения вопроса стратегического планирования, в исследованиях отмечается переплетение с практикой перспективного планирования, вопросы трансформации организационной структуры университетов и постоянного секвестрования бюджетных вливаний.

К проблеме адаптации вузов к условиям постоянного кризиса бюджетных ассигнований обращается коллектив авторов под редакцией Т.Л. Клячко. Изучая опыт зарубежных коллег, были выработаны оптимальные стратегии адаптации российских университетов. Коллективом исследователей были выработаны следующие адаптационные стратегии: «максимальное качество», «финансовое благополучие», «диверсификация», «глобализация», «консервативная», «стагнация» и «комбинированная».

В первое десятилетие XXI века в российском научном сообществе продолжается процесс анализа и накопления практик стратегического планирования и управления в российском университетском образовании, в частности изучались результаты внедрения актуальных принципов управления непосредственно в конкретных вузах. Также авторы, многие из которых являлись научными и административными сотрудниками, рассматривают в публикациях эффективные методы и способы внедрения стратегического управления университетом, в условиях активного внедрения рыночных отношений.

Проблему вузовских внешних связей, ряд исследователей этого периода рассматривали с точки зрения того, что взаимодействие с абитуриентами, органами государственной власти, выпускниками, отраслями и секторами экономики, в отличие от зарубежных университетов, остаются для отечественных образовательных организаций именно «внешними». В исследовании А.Е. Балобанова и А.К. Ключева отмечается, что университеты практически не взаимодействуют с потребителями образовательных услуг, не обращают внимания на их потребности и в основном сосредоточены на решении внутренних задач.

С накоплением российского опыта по стратегическому планированию, появляются монографии, основанные на сравнении практик университетов из различных регионов и направлений деятельности. Так, в исследовании коллектива авторов под руководством Н.Л. Титовой, приводятся процессы, происходящие в российской системе высшего образования, которые позволяют корректировать стратегию развития университетом. Отдельно разбираются вопросы формирования компетенций необходимых для сотрудников вузов в настоящее время.

В настоящий момент актуальным, для российской системы образования является исследование Майкла Кроу и Уильяма Дэбарса

«Модель Нового американского университета». Ее авторы на примере Университета штата Аризона (ASU) предлагают новую модель деятельности университета государственного типа, которая позволит сформировать свою неповторимую идентичность, основанной на концептуальном обновлении образовательной среды.

По мнению авторов, государственные университеты, могут эффективно генерировать инновационные идеи, в основе которых лежит перспективное развитие университетов.

Таким образом, можно сказать, что одним из основных вопросов изучения проблем управления организациями высшего образования являются взаимоотношения между профессорско-преподавательским составом, препятствующих внедрению новых концепций, и прогрессивных лидеров из администрации университетов, которые пытаются адаптировать вузовскую систему под реалии рыночной экономики. Также исследователями отмечается фактор «зацикленности» профессуры на решении образовательных задач, без восприятия окружающей действительности. Поэтому одной из точек развития авторы видят в включении академических структур в нетипичную для них предпринимательскую деятельность. Для решения такой задачи, авторы предлагают использовать инструментарий из бизнес-среды, что связано с внедрением в управление университетом актуальных научных тенденций современного менеджмента. При таком случае расширяется понимание ресурсной базы.

Финансы перестают быть основным ресурсом – они становятся в «один ряд» с интеллектуальным капиталом, кадровым потенциалом, инфраструктурными преимуществами. Отечественная наука, на протяжении всего перехода к рыночным отношениям в системе высшего образования, ищет возможности для адаптации управленческих механизмов, используемых коммерческим сектором. В результате проведенного анализа научных исследований можно сделать вывод, что в настоящее время сформировано новое научное направление – стратегическое управление университетом.

Для эффективного использования всех доступных для вуза средств, необходимо разрабатывать условия для реализации инновационных направлений деятельности, которые, по мнению исследователей, можно интерпретировать через метод стратегического управления и проектный подход. Учитывая, что в данном направлении существует масса теоретических научных исследований, однако стоит отметить, что методический аппарат для реализации этих управленческих решений отражен слабо, и поэтому необходимо изучить опыт образовательных организаций и отразить его в практической плоскости.

2. Управление университетом в современных условиях: проблемы и глобальные тренды

На современном этапе развития российского высшего образования, все чаще становится актуальным вопрос его встраивания в мировые и национальные тенденции развития и определения собственной сферы деятельности.

Под глобальными трендами стоит понимать практико-ориентированное обучение с уклоном на развитие личностного потенциала обучающихся, через интернационализацию образования, внедрение сетевого взаимодействия между участниками образовательного процесса, а также использования современных технологий и что, как показала практика, активно апробированные в 2020 году, программы, основанные на онлайн-обучении.

В основе национального уклона лежит принцип дифференциации университетов, ужесточение контроля над вузами со стороны органов государственной власти (которые для большинства учебных заведений являются также учредителями). В таких условиях университеты должны понимать, какие задачи они решают, и какую парадигму развития они выбирают. Теоретически, данная проблема отражена в ряде научных исследований, как зарубежных, так и отечественных авторов.

В частности в вопросах понимания мировых тенденций, интересна работа М. Барбера, К. Доннелли, С. Ризви. Они отмечают, что глобализационные процессы, рост академической мобильности, увеличение конкуренции за абитуриентов, заставляют учебные заведения переосмысливать роль и место вузов в окружающем мире. Национальные тренды развития высшего образования представлены в ряде работ российских авторов.

Как было сказано ранее переход на рыночные отношения в российской системе образования, обнажил ряд проблем отечественных вузов в конкурентной борьбе на российском и международном уровне, что заставляет трансформировать систему управления вузом под новые реалии. Однако, при конкретном рассмотрении данного вопроса, сталкиваемся с рядом аномалий, которые можно рассмотреть с нескольких позиций: исторической, институциональной и «экономики престижа».

Изучая исторический аспект, мы видим, что модель университета, как образовательного и исследовательского центра, основывается на методах управления заложенных еще немецкой системой в середине XIX века. Рассмотрим процесс возникновения данной управленческой модели. Вплоть до 1850-х гг., университеты во всем мире оставались исключительно образовательными учреждениями – научно-исследовательская деятельность систематически не велась. Однако уже в этот период немецкие университеты начинают заниматься

исследованиями, связанными с нуждами общества, исходя из социального прогресса.

Связано это во многом с изменением ценностей профессорско-преподавательского состава и переориентацией в пользу интереса к научной сфере деятельности ученого, от традиционной университетской лояльности.

Процесс формирования когнитивного общества не был осмыслен должным образом, что позволило определить перспективы и задачи, которые показывали на необходимые трансформации университетского образования в настоящее время и в ближайшем будущем. Однако, исходя из существующих тенденций, можно предположить, что в основе университетов «информационной эпохи», встанет принцип увеличения коллективного интеллектуального капитала в существующих институциональных рамках, что породило ряд управленческих дилем.

В связи с этим стоит рассмотреть концепцию «Университета 4.0», разработанную В.С. Ефимовым, которая предлагает рассмотреть эволюцию стадий развития университетов (Университет 1.0, Университет 2.0, Университет 3.0) и определить на основные особенности университета нового поколения (Университет 4.0).

По мнению автора, первая фаза развития университетов представляет собой возникшее в средние века, сообщество интеллектуалов, воспроизводящая интеллектуальную деятельность. Вторая фаза, или так называемый «университет индустриальной фазы развития общества», являет собой не просто создание интеллектуальной мысли, но и конкретное применение ее на практике в индустрии и создании специализированных кадров.

В третьей фазе развития, или «университета постиндустриальной фазы» происходит разделение вузов на несколько типов. Автор выделяет исследовательский университет, инновационно-технологический университет, «сервисный» университет, «социальный» университеты. Университета 4.0 (университет в когнитивном обществе), по мнению автора, будет напрямую завязан на цифро-коммуникативной революции, и будет представлять собой экстерриториальной, децентрализованной и гибридной формой производства инноваций и передачи компетенций через виртуальной пространство.

Существующие возможности руководства университета ограничены, вследствие подчинения институциональных ценностей дисциплинарным, связанные с конкретными научными дисциплинами. В число последних входят и критерии, которые профессура использовала для определения высокого или низкого академического качества, в том числе применительно к преподавательской деятельности. В данных

условиях создать в университете такие управленческие структуры, которые могли бы направлять, а уж тем более контролировать деятельность сотрудников, связанную с научной дисциплиной, с учетом институциональных потребностей, чрезвычайно трудно.

Следующей задачей стало повышение конкурентоспособности образовательных организаций, превратив его в единый стратегический актор. В основе этого лежит государственное регулирование, через государственный надзор, сетевая организационная структура, конкурентное управление и диверсификация образования.

Иными словами увеличение автономии университетов, позволяет через удовлетворение запросов общества и всеобъемлющего знания рынка четко формулирует стратегическую задачу вузов и ведет к более разумной интеграции и диверсификации всей системы. Это подразумевает, что профессиональные руководители, стоящие во главе университета, с помощью определенных стратегий найдут нишу, которую университет сможет занять. Стратегическое же планирование позволит связать структурные подразделения университета и направить в едином векторе развития.

Однако сложности реализации данной концепции в том, что первичные институциональные основы университета основываются на устойчивых традициях, которые увязаны с моделями поведения университетских работников. Эти модели, в свою очередь, согласуются с другими весьма устойчивыми законами, основанными на правилах поведения, соответствующего определенным ролям и ситуациям.

В целом в настоящее время мы видим не радикальное изменение управленческих систем университетами, а адаптацию институциональных потребностей вузов к дисциплинарным. В тоже время отметим, что усиление роли руководства, через консолидацию управленческих принципов может привести к не менее важному последствию – снижению престижности высшего учебного заведения, через снижение привлекательности для ведущих профессоров и абитуриентов.

Следующий аспект связан с термином «экономика престижа», касающегося влияния конкурентной модели финансирования на систему управления университетами. В основе данного понятия, сформулированным Шейлой Слотер и ее коллегами, лежит дифференциация внешних доходов университета, основываясь на том, что самых привлекательным из них являются финансирования конкретных исследований.

Рассматривая американскую систему образования, можно сделать вывод, что конкурентное финансирование исследований приобрели высокий статус, а доходы, связанные с образовательной деятельностью низкий. Это привело к тому, что объем образовательной деятельности

для бакалавриата снизился, однако структурные подразделения получили больше прав распоряжаться внутренними ресурсами для научных исследований, а ответственная за них профессура, по сути, распоряжается финансовыми потоками.

Профессора же отвечающие за образовательный процесс, получают де-факто низкий статус и не могут участвовать в распределении средств от науки. Европейская система образования во многом продолжает функционировать с помощью государственной поддержки, через систему обычных грантов и дотаций на обучение.

Гранты выплачиваются относительно стабильно и покрывают от 50 до 90% расходной части годового бюджета университетов, в США же в большинстве штатов такие гранты резко сократились и покрывают менее 15% затрат.

В тоже время, внешнее финансирование исследовательской деятельности считается высокопрестижным, а доходы от обучения – малопрестижными. Таким образом, можно сделать вывод, что администрация европейских вузов контролирует основную часть денежных потоков.

Экономика престижа порождает следующую управленческую проблему: руководство университетов вовлечено в большей степени в образовательный процесс и малопрестижные исследовательские проекты, по сути, отрезая себя от крупных финансовых потоков, и способствует уменьшению влияния на академическую структуру.

В итоге, существующий парадокс системы управления университетами, вызванный тремя управленческими проблемами, рассмотренными выше, показан в расхождении между целью – консолидировать вузовское развитие с интересами общества и итогами реформ высшего образования.

Попытка децентрализации университетского образования, привело не к укреплению внутренней структуры образовательных организаций, а, наоборот, к дроблению самой структуры и последующей невозможностью управления исследовательскими проектами, так и академической структурой в целом.

В результате роста статусности образовательной организации, ведущие профессора не вовлечены в институциональную деятельность, обладают независимостью в исследовательской деятельности, отказываясь от прагматичных регламентов организации.

В результате многие ведущие зарубежные университеты отказываются от стандартизированных способов оценки деятельности сотрудников и переходят от управления посредством целевых установок к управлению посредством оценки и критики.

Яркими примерами является университеты Нидерландов, в которых часть полномочий, традиционно присущих администрации вузов, такие как кадровая политика и бюджет переданы студентам и преподавателям. В заключение можно сделать следующие выводы.

Взаимоотношения между всеми участниками процессов в университете, зависят от ряда факторов: прямое или косвенное государственное управление университетами; традиции и уклад учебного заведения, связанные с научными дисциплинами, в нем представленными; конкурентные преимущества в борьбе за внешнее финансирование; кадровая политика; роль университета в качестве актора.

С точки зрения управленческой структуры образуются существенные различия между исследовательским и образовательным университетом. Университеты, ведущие активную исследовательскую деятельность, отходят от традиционных (прагматических) способов управления, к «мягкой силе».

В вузах ориентированных на образовательную деятельность, вырабатываются разнообразные управленческие подходы. Однако традиционность в системе университетских ценностей остается доминирующей в таких учреждениях. Но и в первом и втором случае остается недопонимание между гибкими руководителями и эффективными профессорами и профессиональной администрацией университета.

3. Исследование адаптивных моделей стратегий в ВУЗе и их применение

Формирование многоукладной образовательной системы и становление рынка образовательных услуг оказали существенное влияние на условия деятельности государственных вузов. Внешняя среда функционирования вузов стала качественно иной: повышается степень ее неопределенности, появляются неучтенные факторы риска. У государственных вузов возникла острая необходимость адаптации к жестким реалиям конкуренции. Управление государственным вузом в этих условиях должно быть более приспособленным к рыночной саморегуляции. Поэтому все чаще говорят о необходимости стратегического подхода к управлению современным вузом.

Применение методов стратегического менеджмента дает огромные преимущества различным коммерческим организациям, так как позволяет рационально пользоваться существующими ресурсами. Несмотря на существенные различия между государственными вузами и бизнес-структурами, университеты могут использовать обширный инструментарий стратегического менеджмента.

В основе стратегического анализа, должна лежать обширная база данных, затрагивающая сильные и слабые стороны конкретного

университета, его ресурсы и возможности, а также внешние факторы, которые могут дать результаты в будущем.

Однако реализация государственных и общественных задач является основой для деятельности любого отечественного вуза. Его миссия не должна расходиться с подходами учредителя и коррелировать с интересами заинтересованных сторон, которые могут выражать в потребностях конкретного региона. Это во многом реализует региональную повестку развития университета.

В основе формирования стратегии лежат миссия и цели организации сформулированные в результате проведенного анализа. В основе развития высшего учебного заведения должны быть условия, в рамках которого топ-менеджмент образовательной организации, проходит процесс понимания и самообучения методов стратегического управления, в рамках существующих регламентов и норм. В существующих условиях ключевое место в процессе создания и реализации стратегии отводится ректору.

В работе Б. Кларка выделяются основные пути трансформации системы управления вузами. Автор отмечает, важность усиления институционального начала в руководстве университетом, и подчеркивает необходимость усиления роли ректора.

Также отмечается необходимость реализации образовательных программ, направленных на развитие внешних связей, в частности с реальным сектором производства, через создание кафедр, базирующихся на крупных предприятиях и создания стимулированных академических центров.

В основе финансовой стабильности Б. Кларк видит диверсификацию финансовой базы, через создание собственных инвестиционных фондов, что позволяет эффективно концентрировать имеющиеся ресурсы и направлять их в выгодные исследовательские проекты, которые в свою очередь помогут также формировать предпринимательскую культуру у сотрудников и студентов.

Продолжая тему формирования стратегий развития вузов, стоит сказать, что существует более двадцати (и невероятное множество модификаций) типовых стратегий, которые в настоящее время эффективно применяются образовательными организациями различных типов. Однако из всего множества предложенных стратегий, автором выделено четыре: наступления, обороны, фокусирования и ликвидации.

В основе стратегии наступления, присущих лидерам регионального рынка образовательных услуг и новым образовательным и научным центрам, имеющих обширные финансовые вливания со стороны крупного капитала или государства, лежат агрессивные действия на рынке. Они преследуют цель расширения доли в сфере образования.

Такой подход целесообразен, при условии активного наступления, на текущие позиции другим вузом; возможность расширения доли на рынке услуг вследствие ослабления роли конкурентов или при наличии инновационного образовательного продукта. Интенсивная стратегия наступления, подразумевается как преумножение качества поставляемых образовательных услуг, через постоянные инвестиции в образование, при концентрации ресурсов на наиболее перспективных и финансово выгодных исследованиях и образовательных программах, которые позволяют активно захватывать доли на рынке, а также формирование имиджевой базы.

Экстенсивная стратегия наступления основывается на «захвате незанятых пространств», т.е. проводит экспансию на новые географические территории, с использованием дистанционных технологий и активной профориентационной работы.

Стратегия обороны предназначена на сохранении и укреплении роли университета на занятой нише, в большей степени вследствие невозможности конкуренции с лидером рынка образовательных услуг. Данная стратегия приемлема, если рыночная доля вуза удовлетворительная, не хватает средств для проведения агрессивной кампании против конкурентов или существуют государственные ограничения. Для лидеров отрасли данная стратегия может позволить остановить наступление конкурентов и не дать им возможности укрепить позиции. Для остальных это возможность оставить текущий уровень контингента обучающихся.

В тоже время, данная стратегия не является проявлением слабости, т.к. у придерживающихся ее организаций существуют ресурсы для «контрударов» на рынке и возможности оставаться активным игроком в собственной отрасли. Это может приводить к определенным договоренностям и компромиссам среди других участников рынка образовательных услуг.

В основе стратегии фокусирования лежит концентрация на одной или нескольких социальных групп или сегментах рынка. Цель данного подхода лежит в оказании услуг выбранного сегмента более качественно, в отличие от других конкурентов. Однако данная стратегия, обычно приводит к малой доле на рынке образовательных услуг в общем объеме. Как пример можно привести педагогические университеты, которые имеют специализированную направленность образовательных услуг, однако вследствие общей потребности в педагогических кадрах, остается актуальными учебными заведениями на образовательном рынке.

В тоже время к стратегии фокусирования можно отнести процессы специализации образования, которые выражаются в удовлетворении потребностей каких-либо социальных групп или с

позиций финансовых затрат. Наиболее характерными видами стратегии являются: «высокое качество – высокая цена», «среднее качество – доступная цена», «низкое качество – низкая цена», «наши хорошие услуги по цене ниже, чем у конкурентов» и др.

В случае откровенных кризисных ситуациях (убыточность, отзыв лицензии) университеты могут обратиться к стратегии ликвидации. В течение короткого времени происходит сокращение подразделений и профессорско-преподавательского состава, либо для концентрации на определенных направлениях деятельности, или в более сложных случаях для ухода с рынка и закрытия организации с уплатой долгов. Также под эту стратегию подходят действия по реструктуризации неликвидных филиалов или подразделений, не относящихся к образовательной деятельности, свертывание образовательных программ не соответствующих профилю организации.

На выбор стратегии из описанного набора типовых решений оказывают влияние разнообразные факторы:

- особенности рынка (переизбыток или наоборот дефицит образовательных направлений);
- внешние условия, влияющие на рынок образовательных услуг (рост или падение уровня экономики, покупательная способность потребителей);
- долгосрочность или кратковременность поставленных целей (планомерное развитие с возможностью несения убытков или получения краткосрочной максимальной выгоды);
- уровень риска (ввод на рынок перспективной образовательной программы, в настоящий момент времени не являющейся распространенным явлением (как пример специалисты в Datascience));
- проработка сильных и слабых сторон организации;
- «человеческий фактор» в реализации стратегии (возможное использование неактуальной для данной организации стратегии, через призму прошлого опыта);
- время (попадание в «тренды» образовательного рынка).

Многофакторность выбора стратегии основывается на необходимости рассмотрения альтернатив, из которых и осуществляется окончательный выбор. Однако, ВУЗ должен сосредоточиться на одной (базовой) стратегии, что является центральным элементом в стратегическом планировании.

Таким образом, при определении стратегии менеджмент университета сталкивается с множеством альтернатив, в основе которых лежат типовые стратегии и их многочисленные модификации, и основывается на определенных факторах и задачах, которые ставит

перед собой вуз, для достижения надежного преимущества среди конкурентов, учитывая реальные возможности и инфраструктуру.

Стратегия университета должна включать вероятные изменения в образовании, экономике и в сфере государственного управления. Также при выборе стратегии нужно учитывать предпочтения и стратегические начинания структурных подразделений, традиции и культуру вуза. Требуется и изменения в пересмотре тех схем управления, доминирующих в образовательном пространстве.

Вместо командных методов управления, представленных линейно-функциональными схемами управления, которые не позволяют вузами оперативно реагировать на изменения внешних факторов, предлагается переход в децентрализованному управлению. В данном подходе у центральной администрации остаются функции разработки стратегии и решения общекорпоративных вопросов и предоставлении умеренной финансовой и оперативной самостоятельности структурным подразделениям.

В подобной структуре университет представляет собой автономные профильные институты и инновационные образовательные и научные центры. В этих условиях топменеджмент университета использует управленческий ресурс для решения стратегических задач, контроль над соответствием решений подразделений миссии вуза и решения спорных вопросов между подразделениями, создания и поддержания эффективных внешних связей. Стоит заострить внимание на современных внешних и внутренних взаимодействиях между образовательными учреждениями.

В своих работах И.И. Борисов, И.Е. Рисин и Ю.И. Трещевский отмечают, вследствие размывания границ социально-экономических систем, сглаживаются противоречия между внешними и внутренними связями в российской образовательной системе в функциональном плане.

Однако, сохраняется отрешенность государственных вузов от предприятий финансового и реального сектора экономики и самое главное от смежных государственных органов. Связано это с тем, что не существует системного подхода во взаимоотношениях между заказчиком и исполнителем образовательным услуг.

Данное решение проблемы возможно при создании внешних связей нового типа, позволяющих искать точки роста и индикаторы для более точного реагирования на изменение внешних факторов. По мнению авторов это возможно, если индикаторы, заказы и исполнители образовательных услуг находятся в одной организационной плоскости.

Также необходимо учитывать профессиональное профилирование образовательной организации, для успешной интеграции в мировое

научное и образовательное пространство, что приведет к повышению престижности учебного заведения и, следовательно, повышения его конкурентоспособности.

Учитывая этот фактор, при стратегическом планировании, можно адекватно и своевременного реагировать на мировые образовательные тенденции и использовать его, как один из факторов укрепления на существующем рынке образовательных услуг.

В области решений при финансовом планировании (а без четкого выстраивания финансового менеджмента нельзя рассчитывать на экономическую безопасность), стоит учитывать многоканальность возможных и поступающих доходов. Одним из возможных вариантов эффективного расходования средств, может стать концепция управления проектами, через создание бизнес-инкубаторов, венчурных фирм, центров коллективного пользования, творческих мастерских, учебных центров. Данный подход способствует дискретизации финансовой базы, обеспечивающей многоканальное финансирование вуза.

Таким образом, процесс эффективного управления вузом должен строиться на стратегическом методе управления, который предполагает реальное отражение внешних и внутренних факторов, влияющих на сферу высшего образования.

Повышение требований к образовательным продуктам, как и по основным направлениям обучения, так и дополнительному образованию, необходимость привлечения внебюджетного финансирования, создание плотных связей между возможными и существующими партнерами и иные вызовы требуют социальных, технологических, организационных преобразований в университетской среде и главное построенных на рыночной системе экономики.

Принятие общей стратегии основанной, но вышеперечисленных факторах позволят создать, конкурентоспособную и динамично развивающуюся систему, способную на адаптацию к условиям быстро меняющегося мира.

Список литературы

1. Avdeeva I. Change management strategy for the activities of business organizations / I. Avdeeva, T. Golovina, A. Polyanin // SHS Web of Conferences 90, 01003 (2021) SHS Web of Conf. Volume 90, 2021 International Conference on Entrepreneurial Competencies in a Changing World (ECCW 2020). <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219001003>

2. Avdeeva I. Digitalization as a new factor of sustainable development of the russian forest industry complex / Avdeeva I., Belolipezkaj A., Golovina T., Polyanin A. // В сборнике: IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. Сер. "International Forestry Forum

"Forest Ecosystems as Global Resource of the Biosphere: Calls, Threats, Solutions"" 2020. С. 012051.

3. Merkulov A., Investment strategies of the economic systems development / Merkulov A., Golovina T., Avdeeva I., Malachova O., Leontyev E. // В сборнике: Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018 - Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional expansion to Global Growth. 32, Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional Expansion to Global Growth. 2018. С. 2366-2375.

4. Авдеева И.Л. Новые формы функционирования и развития экономических систем в условиях глобализации / И.Л. Авдеева // Экономический анализ: теория и практика.- Москва: Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2013, № 3. № 32(335), с.38-45

5. Авдеева И.Л. Стратегические аспекты управления изменениями в интегрированных образованиях / И.Л. Авдеева // В сборнике: Инновационное развитие АПК: Экономические проблемы и перспективы. Материалы XV Международной научно-практической конференции, посвященной 60-летию экономического факультета Кубанского ГАУ. 2020. С. 69-74.

6. Авдеева И.Л. Управление интегрированными образованиями в условиях цифровизации экономических процессов / И.Л. Авдеева // В сборнике: Вызовы цифровой экономики: развитие комфортной городской среды. Труды III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. 2020. С. 20-23.

7. Головина Т.А. Инновационные стратегии управления человеческим капиталом на основе цифровых технологий / Т.А. Головина, А.Е. Белолипецкая // Среднерусский вестник общественных наук. 2020. Т. 15. № 6. С. 159-174.

8. Головина Т.А. Концепция взаимодействия государственных корпораций и хозяйствующих субъектов на принципах бизнес – партнерства: управленческий аспект / Т.А. Головина // В сборнике: Управление экономическим развитием регионов: анализ тенденций и перспективы развития материалы 14-ой региональной научно-практической конференции молодых ученых. 2016. С. 210-212

9. Головина Т.А. Концепция сетевого управления региональными экономическими системами в условиях глобальной интеграции / Т.А. Головина, И.Л. Авдеева, Л.В. Парахина // В сборнике: Актуальные направления фундаментальных и прикладных исследований Материалы X международной научно-практической конференции: в 2-х томах. Научно-издательский центр «Академический». 2016. С. 148-151.

10. Головина Т.А. Концепция стратегического управления экономическими системами / Т.А. Головина, Е.Л. Тиханов // В сборнике: Стратегическое управление развитием социально-экономических систем: теория, практика. Материалы всероссийской научно-практической конференции. Воронеж, 2020. С. 20-24.

11. Головина Т.А. Превентивное стратегическое управление экономическими системами в условиях кризиса / Т.А. Головина, И.Л. Авдеева // Деловой вестник предпринимателя. 2021. № 2 (4). С. 24-28.

12. Головина Т.А. Развитие системы государственного стратегического управления предпринимательскими структурами на базе возможностей новой модели цифровой экономики / Т.А. Головина, А.В. Полянин, О.В. Рудакова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2017. № 2. С. 13-18.

13. Головина Т.А. Современные модели принятия стратегических и тактических решений в системе функционирования промышленной государственной корпорации как бизнес-партнера / Т.А. Головина // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2016. № 2-1. С. 27-35.

14. Концепция общего и стратегического менеджмента: новые вызовы и возможности / Головина Т.А., Авдеева И.Л., Горбова И.Н., Докукина И.А., Караева Е.Н., Макарова Ю.Л., Парахина Л.В., Полянин А.В., Тугачева Л.В., Тычинская И.А. Коллективная научная монография / Под редакцией Т.А. Головиной. Орел, 2018.

15. Минакова И.В. К проблеме эффективности и модернизации государственной экономической политики в России / Минакова И.В., Должикова М.И., Щеголев А.В. // Вестник Оренбургского государственного университета. 2008. № 11 (93). С. 50-54.

16. Парахина Л.В. Управление инновационным развитием в региональной экономической системе: стратегический подход / Л.В. Парахина // Новые подходы и технологии эффективного управления в глобальной экономике. Материалы XI международной научно-практической конференции. Кафедра менеджмента институт экономики и управления орловского государственного университета имени И.С. Тургенева. 2016. С. 116-121

17. Садков В.Г. Системная кодификация образовательного и научно-инновационного законодательства в модернизируемой России / Садков В.Г., Аронов Д.В., Машегов П.Н., Леонова О.В. // Инновации. 2008. № 5 (115). С. 42-46.

18. Управление изменениями в экономических системах / Авдеева И.Л., Ананченкова П.И., Бабич О.В., Бушуева М.А., Вертакова Ю.В., Головина Т.А., Горбова И.Н., Еремина И.А., Кирьянов А.Е., Кулагина

Н.А., Левин А.М., Логачева Н.А., Лытнева Н.А., Масюк Н.Н., Облизов А.В., Парахина Л.В., Полянин А.В., Сахарова С.М., Сергеев П.В., Соболева Ю.П. и др. // коллективная монография. Орел, 2020.

19. Цифровая экономика и онлайн-образование: европейский опыт / Артеменко Г.А., Артеменко Д.А., Багдасарян В.А., Бутенко Е.Д., Бычкова И.И., Вертакова Ю.В., Глазкова И.Ю., Головина Т.А., Гончаренко Л.И., Дьякова Ю.Н., Дюдикова Е.И., Евневич М.А., Ефименко Т.И., Зайцев А.Г., Зенченко С.В., Калашников А.А., Киселева А.В., Королев В.А., Куницына Н.Н., Ловянников Д.Г. и др. Коллективная монография / Под научной редакцией И.В. Пеньковой, В.А. Королева. Ставрополь, 2020.

20. Чубарец О.В. Развитие непрерывного образования в контексте реализации дополнительных профессиональных программ для государственных и муниципальных служащих / О.В. Чубарец // Среднерусский вестник общественных наук. 2014. № 6 (36). С. 196-201.

21. Чубарец О.В., Суровнева К.А., Полянин А.В. Эмиссионная политика как практическая проблема инвестиционного менеджмента // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. 2014. № 6 (41). С. 245-247.

22. Чубарец О.В. Финансово-экономические основы организации экологического страхования в регионах России // Среднерусский вестник общественных наук. 2015. № 2 (38). С. 178-181.

23. Чубарец О.В. Развитие непрерывного образования в контексте реализации дополнительных профессиональных программ для государственных и муниципальных служащих // Среднерусский вестник общественных наук. 2014. № 6 (36). С. 196-201.

24. Чубарец О.В., Полянин А.В. Управление облигационным займом как эффективный инструмент финансового менеджмента // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. 2015. № 1 (42). С. 241-244.

25. Попова О.В., Леонова О.В., Иващенко Т.Н. Корпоративные облигации как перспективный источник финансирования инновационно-инвестиционных проектов в предпринимательстве // Среднерусский вестник общественных наук. 2017. Т. 12. № 6. С. 233-245.

26. Чубарец О.В. Финансово-экономические основы организации экологического страхования в регионах России // Среднерусский вестник общественных наук. 2015. № 2 (38). С. 178-181.

27. Щеголев А.В. Реализация государственной экономической политики на современном этапе / А.В. Щеголев // Вестник государственного и муниципального управления. 2014. № 4 (15). С. 100-103.

Раздел 11
РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМА ПЛАНИРОВАНИЯ ОБОРОТНОГО
КАПИТАЛА ИНТЕГРИРОВАННЫХ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ
СТРУКТУР НА ОСНОВЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Петрова Ю.М., к.э.н., доцент

Институт профессиональных бухгалтеров Некоммерческое
профессиональное объединение бухгалтеров и аудиторов в России,
Центральный регион России

Лытнева Н.А., д.э.н., профессор

ФГБОУ ВО «РАНХиГС» Среднерусский институт управления –
филиал, г. Орел

Власова М.И.

ФГБОУ ВО «РАНХиГС» Среднерусский институт управления –
филиал, г. Орел

Сельскохозяйственная отрасль относится к одному из сложных и многогранных секторов экономики, который требует повышенного внимания к организации аграрного производства, планированию и прогнозированию стратегии развития ее подотраслей в соответствии с принятыми Доктринами и Государственными программами развития сельского хозяйства.

Углубление кризисной ситуации в экономической системе АПК ведет к необходимости реформирования механизма управления отраслью на основе новых современных способов и приемов, направленных на решение вопросов продовольственного обеспечения потребности государства посредством регулирования аграрного бизнеса, осуществления эффективного планирования производства и распределения сырьевых и финансовых ресурсов.

Планирование осуществляется в механизме управления сельским хозяйством как на макроуровне, так и на уровне региональных муниципальных органов (мезоуровень), а также в рамках отдельных агропромышленных интегрированных структур и предприятий.

Основным назначением процесса планирования, как функции управления аграрным производством является разработка критериев и индикативных показателей, которые являются ориентиром стратегии развития отрасли или экономического субъекта, а также направлений достижения запланированных показателей [5].

Федеральный уровень планирования характеризуется разработкой Государственной программы развития сельскохозяйственного сектора экономики [9], в которой поставлены цели, определен круг задач и

сформулированы направления стратегического развития аграрного производства, способы регулирования продовольственного рынка, направления финансирования аграрного бизнеса, а также механизмы выполнения разработанных мероприятий и достижения индикативных показателей. Содержанием Государственной программы определено развитие всей совокупности отраслей сельскохозяйственного сектора экономики и многочисленных подотраслей с учетом направлений деятельности в составе Всемирной торговой организации (ВТО), а также Евразийском экономическом союзе.

Государственная программа объединяет ряд плановых проектов, обеспечивающих выполнение поставленных задач как по производству сырьевых ресурсов, так и созданию продовольствия [16]:

- в составе федеральных принятых проектов: Экспорт продукции АПК, Создание системы поддержки фермеров и развитие сельской кооперации;

- к ведомственным проектам относятся: Развитие отраслей агропромышленного комплекса, обеспечивающих ускоренное импортозамещение основных видов сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия», Цифровое сельское хозяйство.

Характеристику достигнутых результатов выполнения Государственной программы развития аграрного производства осуществил обзор Национального доклада о ходе и результатах реализации в 2020 году Государственной программы [16].

Как показал анализ, фактическая величина индекса производства сельскохозяйственной продукции составила 110,5, что выше планового значения на 7,7%.

Запланированное значение индекса составляет 102,8, которое превышает показатели 2017-2018 г. Кроме того, величина этого индекса (в сопоставимых ценах) по хозяйствам всех категорий аграрного производства по отношению к 2017 г. составляет 105,70%, что превышает запланированный целевой показатель Государственной программы на 1,90% (таблица 1).

В разрезе отраслей по производству продукции наблюдается выполнение запланированных индикаторов. В частности величина индекса производства сельхозпродукции в растениеводстве свидетельствует о том, что плановые показатели в 2020 г. были перевыполнены. При плановом производстве продукции растениеводства во всех категориях хозяйств индекс производства составлял 102,4%, а фактическая его величина с учетом сопоставимости данных равна 106,1%, что превышает плановый индикатор на 3,7в сравнении с 2017 годом в сопоставимых ценах фактическая величина индекса превысила на 6,1%.

Таблица 1 – Динамика выполнения целевых индикаторов, предусмотренных Государственной программой развития сельского хозяйства (сравнение в сопоставимых ценах) к 2017 году,% [16]

Индикативные показатели	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год		Отклонение от плана
				план	факт	
Величина индекса производства сельхозпродукции (СХО, КФХ, ИП)	100,0	99,60	106,90	102,80	110,50	+7,70
Величина индекса производства сельхозпродукции в растениеводстве (все хозяйства отрасли)	100,0	98,50	105,0	102,40	106,1	+3,70
Величина индекса производства сельхозпродукции в растениеводстве (СХО, КФХ, включая ИП)	100,0	96,30	106,0	98,10	109,10	+11,0
Величина индекса производства сельхозпродукции в животноводстве (все хозяйства отрасли)	100,0	101,1	103,0	105,5	105,1	-0,40
Величина индекса производства сельхозпродукции в животноводстве (СХО, КФХ, включая ИП)	100,0	103,30	107,40	108,20	111,60	+3,40
Величина индекса производства пищевых продуктов	100,0	103,60	107,80	109,60	111,7	101,90
Темпы роста объема экспорта сельскохозяйственной продукции в системе АПК	100,0	119,30	118,40	115,70	141,20	122,10

Обратная картина по величине индекса производства продукции наблюдается в животноводстве. При плановой величине индекса по всем категориям хозяйств равном 105,5%, его фактическое значение составило 105,1%, что на 0,4% меньше запланированного. Отклонение от плановых индикаторов вызвано снижением объема производства яиц в хозяйствах, также сокращением в 2020 году поголовья скота, крупного рогатого скота, овец, коз и птицы.

Рациональное планирование и регулирование сельского хозяйства способствует продовольственному обеспечению государства.

Президентом РФ от 21.01.2020 г. указом № 20 была принята новая Доктрина обеспечения продовольственной безопасности России, выполнение которой позволило вывести аграрное производство на

современный уровень, сделать конкурентоспособным аграрный бизнес, повысить устойчивость и эффективность.

Объем собранного урожая в 2020 г., а также производство продукции животноводства обеспечили основную долю потребностей России в продовольствии, увеличить объем экспорта, решить проблему импортозамещения. Продовольственная независимость страны обеспечена по зерновым культурам, растительному маслу, сахару, мясу, рыбе и рыбопродуктам.

Значительно возросло обеспечение потребностей в молоке, уровень по которому составил 84,10%. Однако сравнение фактических показателей с индикаторами Доктрины свидетельствует о невыполнении показателей Доктрины в обеспечении продовольственной безопасности по молоку и молочным продуктам. К факторам роста объема производства и обеспечения потребителей молоком и молочными продуктами относится распространение новой коронавирусной инфекции, растет потребность в молоке, поскольку у населения возникает потребность в незаменимых для организма веществах.

Поставленные задачи Государственной программы развития сельского хозяйства и принятой Доктрины способствуют развитию аграрного производства. Для выполнения целей и задач необходимо эффективное планирование хозяйственной деятельности каждого предприятия в особенности интегрированных агропромышленных структур, поскольку аграрный бизнес в этих организациях является многопрофильным. Включая все этапы аграрного производства от поля до потребителя.

Организация производственной цепочки сельскохозяйственного производства требует ресурсного обеспечения, наличия оборотных фондов, которые трансформируются посредством потребления в производстве для производства сельскохозяйственной продукции, обеспечивая непрерывный кругооборот в воспроизводственном процессе, направленном на выполнение стратегических планов и программ.

Планирование выступает базой для реализации управленческого функционала текущей деятельности предприятий сельского хозяйства и представляет собой процесс разработки управленческих решений, основанный на изучении и детальном анализе первичных данных, постановке целей, определении задач и инструментов ее достижения. При выборе тех или иных средств достижения поставленных целей необходимо проводить сравнительную характеристику полученных результатов и сценариев развития, что позволит выбрать наиболее приемлемый вариант развития предприятия.

Методический инструментарий процесса планирования включает в себя следующую совокупность элементов: принципы планирования, методики и методы планирования, логическая последовательность планирования.

Под принципами планирования следует понимать правила и нормы, на основании которых происходит разработка и реализация управленческих решений, а также формируется отчетная плановая документация. Среди наиболее важных принципов выделим такие, как принцип рыночной ориентированности, принцип научной обоснованности, социальная направленность, принцип пропорциональности и сбалансированности, согласование краткосрочных и долгосрочных целей развития, принцип текущего контроля.

Действие принципа рыночной ориентированности заключается в обязательном анализе рыночной конъюнктуры спроса с целью производства достаточного количества сельскохозяйственной продукции, которое позволит не только возместить производственные затраты, но и обеспечит расширенное воспроизводство.

Принцип научной обоснованности сводится к тому, что формирование плановой документации должно базироваться на действующих экономических законах и теориях, а также на применение таких общих методологических подходов, как анализ-синтез [19].

Данный аспект требует от разработчиков дополнительных знаний в области применения конкретных исследовательских методов, а также умения выявлять причинно-следственные связи между полученными результатами и вложенными ресурсами. Обозначенный принцип позволяет провести анализ и дать оценку происходящих хозяйственных процессов предприятия.

Сущность социальной направленности разрабатываемых планов заключается в том, что весь производственный процесс в целом должен быть направлен на возможность организации расширенного воспроизводства, а с другой стороны на повышение социальной ответственности работодателя перед работниками.

Действие принципа пропорциональности и сбалансированности планирования основано на том, что анализ рыночного спроса позволяет обеспечить производство наиболее востребованных продуктов, исходя из полученных пропорций и структуры производственного процесса.

Соблюдение данного принципа позволяет наладить взаимодействие производственно-хозяйственных связей между действующими сельскохозяйственными предприятиями, что обеспечивает формирование отрасли АПК, как единого

производственного комплекса.

Согласование краткосрочных и долгосрочных целей развития позволяет сельскохозяйственным предприятиям выбрать направление развития и сформировать соответствующую стратегию, которая определит набор способов и методов организации производственного процесса в условиях ограниченности ресурсов, а также обозначит круг проблем и возможные варианты их решения.

Сам процесс согласованности является неотъемлемой частью обеспечивающей непротиворечивость и однонаправленность процесса планирования.

Принцип организации процедуры текущего контроля реализуется посредством проведения оперативного планирования и оценки контролируемых показателей в рамках каждого операционного производственного цикла сельскохозяйственного предприятия. Соблюдения данного принципа позволяет максимально быстро обнаружить отклонения в производственном процессе и принять комплекс мер по их устранению и наверстыванию упущенных возможностей.

Под методами планирования следует понимать набор определенных способов, использование которых позволяет оперативно организовать разработку, как самого процесса планирования, так и обосновать составление определенных форм плановой документации.

На рисунке 1 представлена разработанная система методов текущего и перспективного планирования.

В представленной схеме имеется разделение на два блока планирования: текущее и перспективное.

К методам, применяемым в текущем планировании, следует относить балансовый метод, который позволяет сформировать производственный план с учетом рыночных ожиданий. Использование данного метода построено на применении принципа пропорциональности и сбалансированности, так как происходит сравнение доходов и расходов организации, сопоставление рыночного спроса в продуктах и необходимый уровень объемов производства. В связи с тем, что отрасль сельского хозяйства наиболее подвержена влиянию внешних факторов, а сама сельскохозяйственная продукция довольно специфична, так как в ее производстве задействованы биологические активы, возникает необходимость в применении нормативного метода, который также включен в текущее планирование предприятия.

Рассмотрим более подробно сущность данного метода и отметим, что его применение может носить как самостоятельный, так и комплексный характер.



Рисунок 1 - Система методов текущего и перспективного планирования

Нормативный метод планирования также позволяет обеспечить соблюдение принципа пропорциональности и сбалансированности посредством формирования системы нормативов, которая обеспечит структурные подразделения необходимой информацией в области ресурсных потребностей. При этом всю совокупность нормативов предлагаем классифицировать в соответствии с двумя направлениями:

- общее, которое будет включать нормативы в отношении всех существующих в организации уровней управления (нормы труда и т.д.);
- отраслевое, которые будет учитывать специфические особенности сельскохозяйственной отрасли: нормы по посадочному материалу, по удобрениям, по горюче-смазочному материалу, по электроэнергии и т.д.

Текущее планирование в сельском хозяйстве при использовании нормативного метода необходимо реализовывать в разрезе двух подразделений: основное и обслуживающее. В рамках основного подразделения следует определять нормы для таких ресурсов, как труд, посадочный материал (семена), удобрения, горючее и смазочные материалы, машинотракторный парк и др. Для обслуживающего производства необходимы нормы в отношении теплоснабжения, воды, электроэнергии, а также в области общепроизводственных нужд (покупка сельхоз техники, спецодежды, инвентаря и др.). Посредством расчета норм в натуральном выражении формируется информация относительно потребности в ресурсах на конкретный производственный объем, а расчет норм в стоимостном выражении позволят сгруппировать затраты по отдельным элементам, и тем самым определить себестоимость единицы сельскохозяйственной продукции.

Достижение конкретной производственной цели должно иметь стоимостное выражение, что и обеспечивать система планирования – формирует количественное отражение разрабатываемых и принимаемых управленческих решений [13].

Перспективное планирование предусматривает применение таких методов как программно-целевое и набор математических методов.

Использование математических методов в отрасли сельского хозяйства на сегодняшний день развивается в трех направлениях:

- поиск решения для многочисленных экономико-математических задач в области анализа и планирования на микроуровне;
- разработка и решение задач в рамках укрупненных звеньев сельскохозяйственного комплекса на отраслевом уровне;
- решение возникающих задач на макроуровне уровне.

Применение математических методов в планировании сводится к построению модели, которая позволит не только схематично представить объект исследования, но и поспособствует получению нового знания о данном объекте.

Необходимо отметить, что формирование экономической модели является достаточно сложным элементом планирования, так как предусматривает дополнительное изучение связи между количественными факторами, а затем дальнейшую интерпретацию результатов в математической форме.

На макроуровне программно-целевой метод планирования стал основой совершенствования планово-прогнозной работы на макроэкономическом уровне регулирования [8]. По-нашему мнению, ориентированность на проектную составляющую программно-целевого метода планирования позволяет открыть новые возможности для развития сельскохозяйственного производства, так как он позволяет решить круг масштабных задач и скоординировать работу всех сельскохозяйственных субъектов в целях достижения общих стратегических задач, решение которых приведет к получению уникальной возможности найти выход из важнейшей экономической проблемы, которая заключается в ограниченности ресурсов. Проектное управление должно быть основано на применении современных средств цифровой экономики и полностью соответствовать методике SMART – обладать конкретикой, соизмеримостью, актуальностью и т.д.

Современными наиболее востребованными формами планирования оборотных средств в системе АПК являются индикативное планирование и бюджетирование, которые определяют направления организации сельскохозяйственного производства с учетом целей государственной программы по созданию сырьевой базы для промышленных предприятий и продуктов питания для потребления населением. Происходящие изменения в сельскохозяйственной отрасли, затрагивающие интегрированные агропромышленные структуры ведут к необходимости совершенствования методологии планирования как эффективной функций государственного управления в системе АПК.

Механизм индикативного планирования и бюджетирования аграрном производстве исследован многими учеными.

В своих работах Мокаева З.М., считает, что сущность индикативного планирования заключается в организации стратегического управления, направленных на повышение конкурентоспособности и устойчивости аграрного бизнеса интегрированных агропромышленных структур [15].

По мнению Яшина Н.Е., в современных планирование аграрного производства осуществляется не эффективно. К причинам сложившейся ситуации относится влияние объективных и необъективных факторов (рисунок 2) [18].

Зарубежные авторы рассматривают планирование в достаточно узком понимании. Так, определение данное Элисом Ли, Джоном Ли и Ченгом Ли, указывает на отсутствие комплексности в проведении процесса планирования и анализа и на наличие всего одного финансового показателя – работающего капитала.

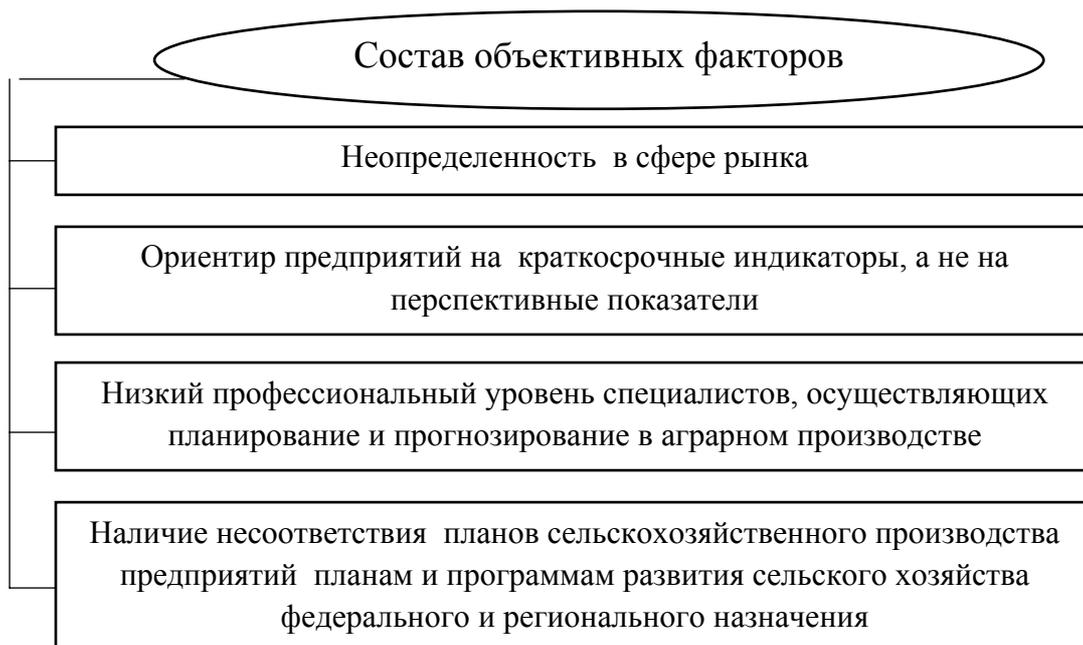


Рисунок 2 - Объективные факторы, влияющие на формирование планов аграрного производства

Ю. Бригхем и Л. Гапенски говорят о том, что планирование осуществляется в рамках заранее сформированных целей и направлено на выполнение определенных операций, однако, в их определении отсутствует взаимоувязка между функциональными областями деятельности экономических субъектов и роли собственника в данном процессе планирования.

Р. Брейли и С. Майерс сужают понятие планирования до финансового обоснования инвестиционных решений, без учета интересов собственника в рамках стратегического развития предприятия. Таким образом, если планирование будет реализовано по принципу Р. Брейли и С. Майерса, оно неизбежно приведет к конфликту между субъектами управления и достигнутыми финансовыми результатами в рамках других функциональных областей развития экономического субъекта.

Процесс планирования оборотных средств сельскохозяйственных предприятий направлен на рациональное использование ресурсов, распределение сырья по отраслевому признаку, по подразделениям и отдельным аграрным производствам.

Как показал анализ, процесс индикативного планирования оборотного капитала требует специального методического инструментария по составлению планов и их документированию. Составленный план способствует: реализации концепции эффективного использования оборотного капитала; прогнозированию бесперебойного

снабжения аграрного производства сырьем и материалами; выполнению индикаторов установленных Государственной программой развития сельского хозяйства; наращиванию производства продовольствия и ее переработке.

Схема концептуального подхода к планированию оборотного капитала в системе управления интегрированным агропромышленным предприятием представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 - Схема концептуального подхода к планированию оборотного капитала

Индикативное планирование оборотного капитала должно основываться на базовых элементах сельскохозяйственного производства.

Предварительным этапом планирования является изучение фактических базовых индикатор за текущий период и в динамике (таблица 2).

Таблица 2 – Динамика базовых индикаторов оценки оборотных активов интегрированного аграрного предприятия «Заря», тыс. руб.

Наименование показателей	2018 год	2019 год	2020 год	Отклонение от 2019 г	Темп роста, %
Стоимость оборотных активов на начало года	3475121,0	3398601,0	3594363,0	119242,0	103,40
Стоимость оборотных на конец года	3398601,0	3594363,0	3924472,0	525871,0	115,50
Сумма материальных затрат	137585,0	372815,0	274341,0	136756,0	199,40
Величина среднегодовой стоимости запасов	2247029,0	2538752,5	2658402,5	411374,0	118,30
Среднесписочная численность работников, чел.	4735	3852	3486	-1249	73,60
Величина материалооруженности, тыс. руб.	726,0	908,0	1078,0	352,0	148,50
Показатель материалоотдачи, руб.	10,20	4,10	5,70	-4,50	55,90
Показатель материалоёмкости, руб.	0,090	0,240	0,180	0,090	200,00
Показатель запасаемости, руб.	1,600	1,660	1,700	0,10	106,30
Величина коэффициента оборачиваемости оборотных активов	0,400	0,430	0,420	0,020	105,00
Показатель длительности оборота оборотных активов, дни	912,50	848,80	869,00	-43,50	95,20
Величина коэффициента рентабельности использования оборотных активов, %	15,0	12,0	7,0	-8,0	-

Данные таблицы показывают что увеличение производства сельскохозяйственной продукции предприятием привело к росту материальных затрат почти в два раза, принимая во внимание уменьшение количества работников.

Показатель материалооруженности характеризуют отношение величины среднегодовой стоимости оборотных средств к среднесписочной численности работников. За три года этот показатель увеличился на 352 тыс. руб., это означает, что обеспеченность

оборотными средствами сельскохозяйственного персонала возросла в отчетном периоде.

Показатель материалоотдачи в динамике снизился (рисунок 4). Это говорит о том, что организация не эффективно использует материальные ресурсы.

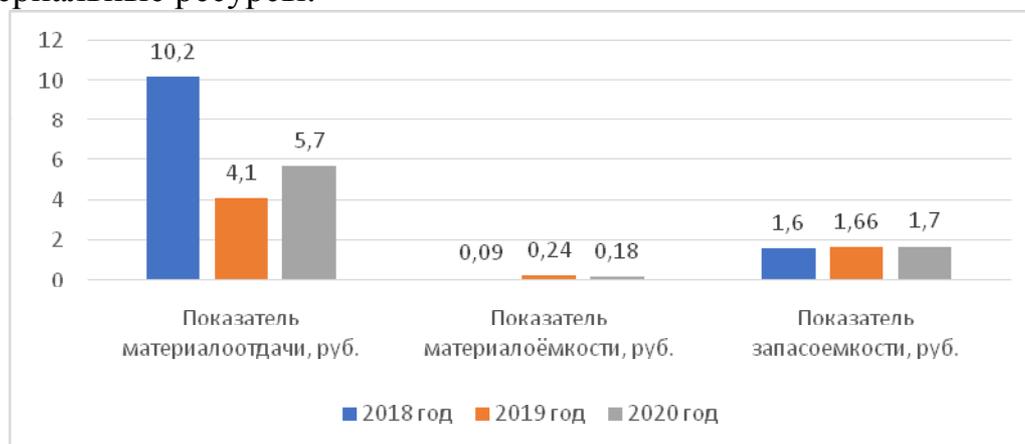


Рисунок 4 – Диаграмма динамики показателей эффективности использования оборотного капитала интегрированного аграрного предприятия

Запасоемкость за три года также увеличилась на 0,1 руб., это значит, что остатков запаса будет хватать для обслуживания большего периода. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств увеличился на 0,02, значит скорость оборота за год возросла.

Рентабельность использования оборотных активов показывает прибыль организации, получаемую с вложенных оборотных активов. Рентабельность за три года снизилась на 8%, это говорит о том, что эффективность использования оборотных активов уменьшилась.

Для изучения состава элементов оборотных средств предприятия проанализирован состав и структура оборотных активов (таблица 3).

По таблице можно сделать вывод что запасы предприятия увеличились на 411373,5 тыс. руб., сумма НДС по приобретённым материальным ценностям уменьшился на 80871 тыс. руб.

Дебиторская задолженность сельскохозяйственного предприятия увеличилась на 119442,5 тыс руб, что может свидетельствовать об отвлечении средств из оборота, либо о росте продаж и увеличении доли покупателей с большими сроками оплаты за отгруженную сельхозпродукцию.

Таблица 3 – Динамика состава и структуры оборотных активов интегрированного аграрного предприятия «Заря», тыс. руб

Вид активов (среднегодовые показатели)	2018		2019		2020		Отклонение
	Сумма	Уд. вес, %	Сумма	Уд. вес, %	Сумма	Уд. вес, %	
Величина запасов	2247029,0	65,40	2538752,50	72,60	2658402,50	70,70	411373,50
Сумма НДС по приобретенным материальным ценностям	279485,50	8,10	273513,50	7,0	198614,50	5,30	-80871,0
Величина дебиторской задолженности	565053,50	16,40	576452,0	16,50	684496,0	18,20	119442,50
Сумма финансовых вложений	297892,50	9,0	83576,0	2,40	211782,50	5,60	-86110,0
Сумма денежных средств	6122,0	0,20	24188,0	0,70	94801,0	2,50	88679,0
Всего сумма оборотных активов	3436861,0	100,0	3496482,0	100,0	3759417,50	100,0	322556,50

Величина финансовых вложений свидетельствует о том, насколько аграрное предприятие активно ведет финансовую деятельность. Их сумма уменьшилась на 86110 тыс. руб., это значит, что предприятие стало меньше инвестировать свои капиталы и больше заниматься сельскохозяйственной деятельностью.

Денежные средства увеличились на 88679 тыс. руб., это свидетельствует о повышении ликвидности оборотного капитала и его оборачиваемости [14].

Всего оборотные активы выросли на 322556,5 тыс. руб., можно утверждать о росте производительности предприятия и эффективности сельскохозяйственной деятельности. Однако предприятие увеличило долю запасов в структуре оборотных активов за отчетный период на 411373,5 тыс. руб., это является отрицательным изменением и говорит о том, что оборотные активы сосредотачиваются в наименее ликвидной форме.

Для целей всестороннего планирования фактический анализ необходимо проводить по структурным подразделениям, видам запасов материалов, видам продукции, используя современные способы и подходы.

Концептуальным подходом в построении планов является предвидение и прогнозирование, точность предугадывания влияния внешних и внутренних факторов на экономические и политические изменения в стране, на развитие сырьевой базы и состояние спроса и предложения на сельскохозяйственную продукцию.

Предвидение ситуации в механизме управления оборотным капиталом сельскохозяйственных предприятий предусматривает формирование идеи по использованию оборотного капитала исходя из глобальной ситуации в экономике страны с учетом внешних факторов, влияющих на изменение внешней среды интегрированной структуры, в соответствии с направлениями аграрного производства с учетом политической ситуации на внешнем и внутреннем продовольственном рынке, с учетом уровня технического прогресса.

На основе сформированной идеи осуществляется процесс предсказания, который должен быть основан на профессиональном уровне знаний специалистов не только в сфере аграрного производства, но в финансовой и социальной политике, международных отношениях, экономики страны.

Этот процесс заключается в предугадывании объема, состава и структуры оборотного капитала в соответствии с масштабами аграрного производства, развитием продовольственного рынка, обоснование механизма управления оборотным капиталом. Последовательные действия предсказания направлены на продвижении идеи развития аграрного производства, обеспечения потребностей в оборотном капитале с получением экономической выгоды.

Процесс предчувствия направлений аграрного производства определяется умением руководства интегрированного агропромышленного формирования ориентироваться во внешней и внутренней среде, безошибочно принимать управленческие решения по формированию концепции использования оборотного капитала, разработке стратегии производства сельскохозяйственной продукции, ее продажи и получения прибыли с учетом специфики предприятия.

Процесс прогнозирования операций с оборотным капиталом предусматривает в аграрном секторе составление прогнозов по обеспечению оборотным капиталом, с научным обоснованием его эффективного использования с максимальной отдачей для устойчивого развития аграрного бизнеса, рациональным расходованием финансовых ресурсов, правильным распределением потоков денежных средств.

Целью прогнозирования в сельском хозяйстве является обобщение данных для составления точных прогнозов по развитию аграрного бизнеса как основного фактора управления оборотным капиталом.

Процесс планирования оборотного капитала является самым ответственным моментом, который должен детально учитывать все нюансы, связанные с движением оборотного капитала с учетом специфики отраслей и подотраслей, видов деятельности, региона функционирования, состояния потребительского и продовольственного рынка.

Планирование предусматривает разработку индикативных показателей по формированию и использованию оборотного капитала, формирование целей и задач в соответствии с федеральными и региональными программами развития сельского хозяйства.

Процесс индикативного планирования конкретизирует ключевые моменты аграрного производства по использованию оборотного капитала интегрированных формирований.

К формам планирования в аграрном производстве относится бюджетирование, которое активно внедряется в сферу сельского хозяйства как элемент внутрифирменного управления, грамотная организация которого, способна поддержать деловую репутацию и конкурентоспособность хозяйствующего субъекта.

Именно в рамках внутрифирменного управления ставится вопрос относительно цели и методов организации деятельности экономического субъекта, формируется решение о выборе программы планирования и технологии его осуществления. При этом сам процесс планирования рассматривается как своеобразная форма управления, сформированная с учетом маркетинговых принципов и основ [6].

Ключевой проблемой выступает построение комплексной системы хозяйствования отдельного экономического субъекта, в которой базовые принципы (принцип системности, комплексности и рациональности принимаемых управленческих решений) будут обеспечивать достижение оптимальных финансовых результатов, что в конечном итоге, должно привести к решению имеющихся макроэкономических проблем: снижение инфляции, сокращение безработицы, достижение устойчивого развития хозяйствующих субъектов.

Обозначенные аспекты доказывают необходимость формирования многоуровневой системы управления, которая будет отражать взаимодействие всех участников экономических отношений.

Процесс планирования оборотного капитала в интегрированных агропромышленных предприятиях ограничен рядом объективных и субъективных причин (таблица 4).

Современное развитие сельскохозяйственных предприятий непосредственно связано с использованием системы бюджетирования, так как, по нашему мнению, именно бюджетирование позволяет рационализировать работу предприятия и максимально полно использовать свои возможности, что создаст определенные конкурентные преимущества. Составление бюджетов и финансовых планов позволит не только выстроить определенную структуру с учетом выделения центров финансовой ответственности, но и скоординировать их работу, повысить управляемость, оперативность предоставления учетной и иной информации, а также снизить вероятность риска, связанного с ведением финансово-хозяйственной деятельности.

Таблица 4 – Причины, влияющие на планирование оборотного капитала

Объективные причины	Субъективные причины
Неопределенность рыночной среды	Увеличение расходов на организацию процесса планирования
Вертикальная интеграция в управлении	Специфика аграрного производства
Нестабильность спроса на сельхозпродукцию	Масштабы аграрного производства интегрированного формирования
Изменение уровня инфляции	Стратегия развития интегрированного производственного формирования
Формирование контрактных отношений по приобретению сырьевых ресурсов	Приоритет краткосрочных задач и интересов над долгосрочными
Состояние внешних продовольственных рынков	Низкий уровень квалификации специалистов в области планирования
Наличие экономических санкций на продовольственные ресурсы	Наличие финансовых ресурсов для приобретения оборотного капитала
Направления Государственной политики развития сельского хозяйства	Состояние дебиторской задолженности интегрированного предприятия
Уровень конкурентной среды в отрасли	Движение денежных потоков
Состояние системы государственных закупок	Объемы продаж сельхозпродукции на внутреннем и внешнем рынках
Уровень технического прогресса в отраслях аграрного сектора	Формирование ресурсной базы интегрированного предприятия

Согласно статистическим данным, сельскохозяйственные предприятия, которые не составляют финансовые планы и не используют процесс бюджетирования в организации своей деятельности, теряют более 20% своих доходов. Данная ситуация наиболее очевидна для крупных интегрированных корпоративных систем, работа которых осуществляется в масштабной структуре, которой присущи огромные материальные и финансовые потоки.

Развитие механизма бюджетирования вызывает интерес не только в предприятиях аграрной сферы, но и в других секторах экономики страны, что способствовало развитию в этой области различных взглядов российских и зарубежных экономистов.

По мнению Б. Колласа, «бюджет» представляет собой совокупность разработанных прогнозов компании на краткосрочный период и характеризуется как текущее планирование [12].

Андропова К.А. и Печатнова Е.Д. относят бюджеты к структурному планированию, целью которого является определение ресурсного обеспечения выполнения поставленных организацией задач в перспективе [2].

Отдельные ученые относят бюджетирование к системе финансового управления предприятия [3], ряд экономистов характеризуют гораздо шире бюджетирование, считая его функцией

управления всей хозяйственной деятельностью предприятия, включая операционную, инвестиционную деятельность и финансовую [7].

Мнения ряда авторов на понятие и сущность бюджетирования обобщены в таблице 5.

Таблица 5 - Мнение авторов по трактовке «бюджетирование» и его сущности

Автор	Трактовка понятия	Источник публикации
В.В. Ковалев	Процедура составления сметы предстоящих доходов и расходов экономического субъекта	Ковалев В.В. Финансовое планирование: теория и практика. М.: Проспект, 2014. – 1024.
И.В. Солнцев	Система краткосрочного планирования, предполагающая группировку результатов коммерческой деятельности по центрам ответственности, с целью последующего анализа полученных и прогнозируемых значений показателей	Солнцев И. В. Общая схема постановки бюджетирования на предприятии// Финансовый менеджмент.-2011. -№3–36-39.
И.М. Карасева	Система внутрифирменного управления, использующая специфические финансовые инструменты, называемые бюджетами	Карасева И.М. Опыт финансового планирования в промышленном производстве: учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2015. – 335
И. Аблеханов	Непрерывное составление бюджетных планов, скоординированных по всем подразделениям и функциям работы предприятия	Аблеханов, И. Бюджетирование как инструмент планирования и контроля / И. Аблеханов // Предпринимательство, 2016. - №4. -96-100.

Таким образом, по нашему мнению, под «бюджетированием» следует понимать комплексную систему планирования доходов и расходов предприятия, целью, которой выступает обеспечение текущего контроля работы экономического субъекта.

Бюджетирование включает в свой состав планирование и контроль за следующими структурными элементами: за результативной частью деятельности компании, за материальной обеспеченностью денежных потоков и численностью трудовых ресурсов, а также за результатами инвестиционной деятельности. Основным принципом реализации бюджетирования является принцип финансового планирования, который заключается в сопоставлении фактических и плановых показателей и выявлении причин и характера отклонений. На рисунке 5 представлены концептуальные элементы процесса бюджетирования.



Рисунок 5 - Концептуальные элементы процесса бюджетирования

Эффективность системы бюджетирования как технологии финансового планирования предусматривает изучение методических аспектов составления бюджетов и планов, выявление особенностей каждого из них и рассмотрение проблемных моментов в области организации взаимодействия учетной и бюджетной информации [10].

Таким образом, под бюджетированием следует понимать процесс планирования с двух возможных позиций: с одной стороны сущность выражается через формирование и проверку бюджетов, с другой позиции его рассматривают как возможности развития функции управления.

Процесс бюджетирования выступает одним из основных инструментов финансового планирования, которое, в свою очередь, представляет собой выбор целей и способов достижения максимально возможных финансовых результатов посредством составления планов доходов и расходов и контроля над их выполнением.

С нашей точки зрения, в системе управления оборотным капиталом интегрированных аграрных предприятиях для развития бюджетирования необходимо рассматривать его как функцию управления [4], поскольку бюджетирование ориентировано на планирование и оценку затрат, связанных с обращением оборотного капитала и его трансформацией [11], регулирование себестоимости сельскохозяйственной продукции, получением прибыли от ее продажи.

Бюджетирование позволяет избежать кризисных ситуаций, улучшить мотивацию, повысить ответственность управленцев всех уровней, предсказать финансовый результат, предотвратить нежелательные ситуации.

Финансовые результаты являются важнейшим показателем эффективности и результативности финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта. Получение прибыли представляет собой ключевую цель инвестора. Прибыль может использоваться на различные цели, направленные на расширение рынков сбыта и сфер деятельности предприятия. С целью достижения максимального финансового результата необходимо четко спланировать бюджет и финансовый план предприятия.

Таким образом, рассмотрим основные виды существующих бюджетов и финансовых планов и проведем анализ методики их формирования с выявлением взаимосвязи. Для организации процесса бюджетирования затрат, связанных с оборотным капиталом сельскохозяйственных предприятий необходимо определить их виды, состав показателей, периодичность составления. Совокупность обобщенных функций процесса бюджетирования затрат интегрированного сельскохозяйственного предприятия представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Содержание функций бюджетирования затрат аграрного предприятия в процессе обращения оборотного капитала

С этой целью целесообразно рассмотреть классификационные признаки бюджетов с характеристикой Формирование перечня индикаторов и критериев, связанных с движением оборотного

капитала, способствующих оптимизации затрат аграрного производства способов составления. К таким признакам могут быть отнесены: стабильность, прибыльность и др. в системе общего аграрного производства.

В частности, такой автор, как И.В. Солнцев считает, что целесообразно выделять классификацию бюджетов, основанную на методах их составления, что позволит их систематизировать в зависимости от степени сложности.

Структура Главного бюджета представлена совокупностью различных бюджетов (рисунок 7).

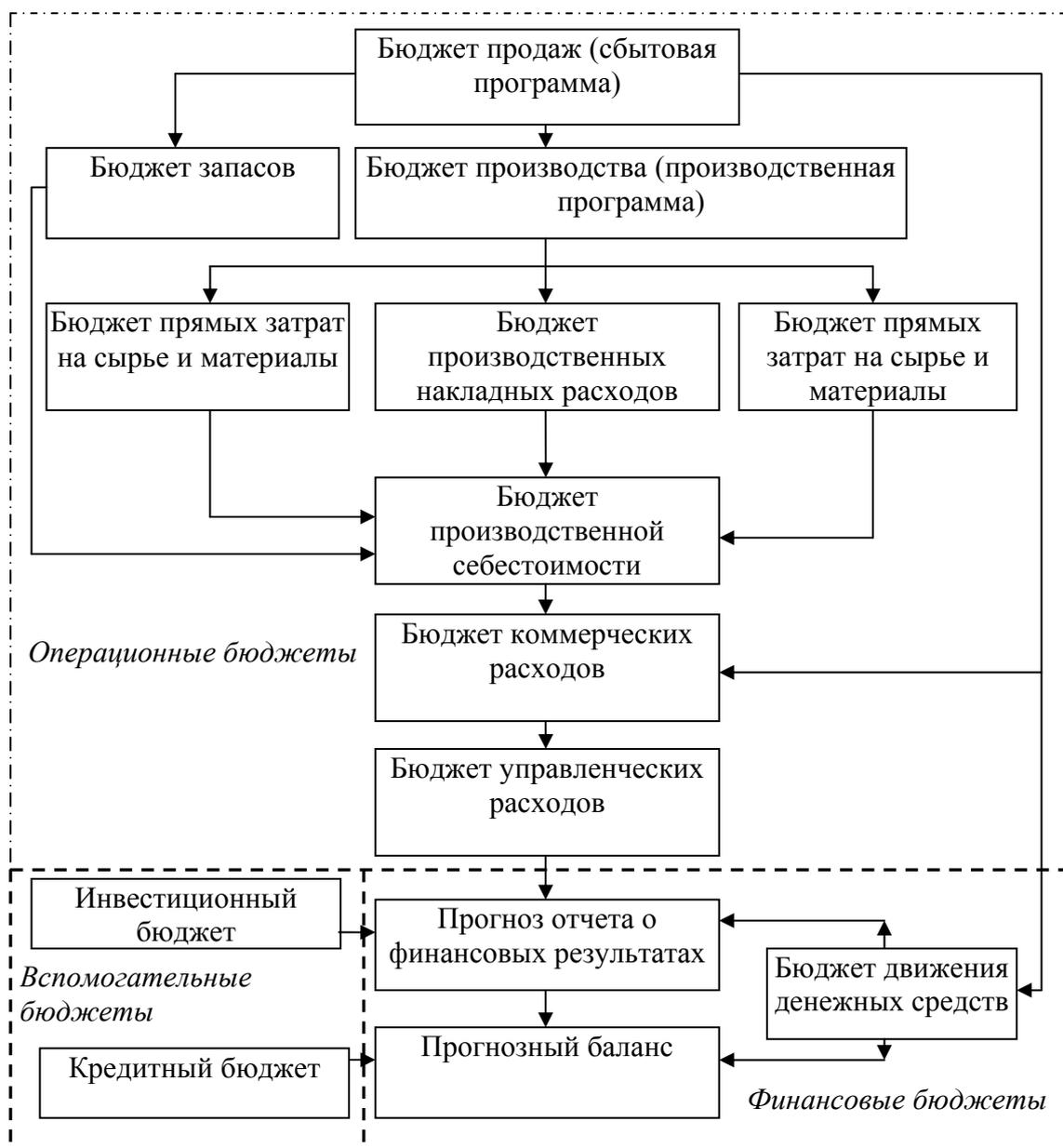


Рисунок 7 - Типовая структура главного бюджета сельскохозяйственного предприятия

Ознакомившись с основными видами и методиками построения бюджета, рассмотрим данные аспекты в отношении составления финансовых планов предприятия. По мнению А.З. Бобылевой следует выделять следующие классификационные виды финансовых планов, представленные на рисунке 8.



Рисунок 8 - Классификация финансовых планов организации

Автор А.И. Алексеева рассматривает всего три вида финансового плана перспективный, текущий и оперативный [1]. Так, под перспективным планом понимается план, включающий важнейшие финансовые показатели и соответствующие пропорции темпов расширенного производства предприятия [1].

Данный вид плана составляется на 5 лет и обычно является коммерческой тайной организации.

Текущий финансовый план включает в себя прогнозирование финансовой отчетности и основных статей расходования: оплаты труда, социальных отчислений в фонды, а также резервные средства.

Оперативный финансовый план составляется на основании имеющегося у предприятия платежного календаря, в котором

отражается подробный денежный оборот.

Основными исходными данными при составлении финансового плана служат: договора, прогнозные расчеты; нормативы, тарифы.

Формирующие центры ответственности на основании стратегических целей компании разрабатывают будущие статьи доходов и расходов организации, статьи денежных потоков и движения активов, параллельно сопоставляя данные с фактическими показателями. Далее полученные плановые значения формируются в соответствующие бюджеты и делается финансовый анализ их соответствия с целями и стратегиями предприятия.

Фактические значения также группируются в бюджеты и соотносятся с общими финансовыми результатами. Бюджеты, в свою очередь, подвергаются финансовой оценке и текущему контролю в отношении возникших отклонений. Последующие выводы и предложения относятся к корректировкам текущей деятельности предприятия и к составлению плана на будущий период времени с учетом управленческих решений и стратегий развития. Таким образом, представленную схему бюджетного управления предлагается рассматривать в качестве процесса бюджетирования, включающего комплекс финансовых планов и бюджетов, скорректированных в соответствии с текущими целями и принятыми управленческими решениями.

Бюджетное управление представляет собой комплекс финансовых планов и бюджетов предприятия с учетом плановых и фактических значений финансово-хозяйственной деятельности (рисунок 9).

Схема доказывает то, что построение бюджетирования возможно в рамках финансового планирования на базе учетной информации. Однако при использовании учетной и бюджетной информацией возникает ряд проблем, которые так же следует рассмотреть и выявить способы их устранения с целью эффективного построения бюджетного механизма предприятия.

Между учетной и бюджетной информацией существуют определенные проблемы, связанные, прежде всего, с целями бюджетирования и финансового планирования. Но не смотря на это, бюджетирование и планирование являются взаимосвязанными процессами. Основной целью использования бюджетной информации выступает разработка рекомендаций для анализа будущих финансово-хозяйственных ситуаций и обеспечение исполнителей необходимыми сведениями для принятия объективных и оперативных управленческих решений. Учетная информация используется с целью сопоставления затрат с полученными доходами и анализирования прибыльности осуществляемой экономической деятельности.

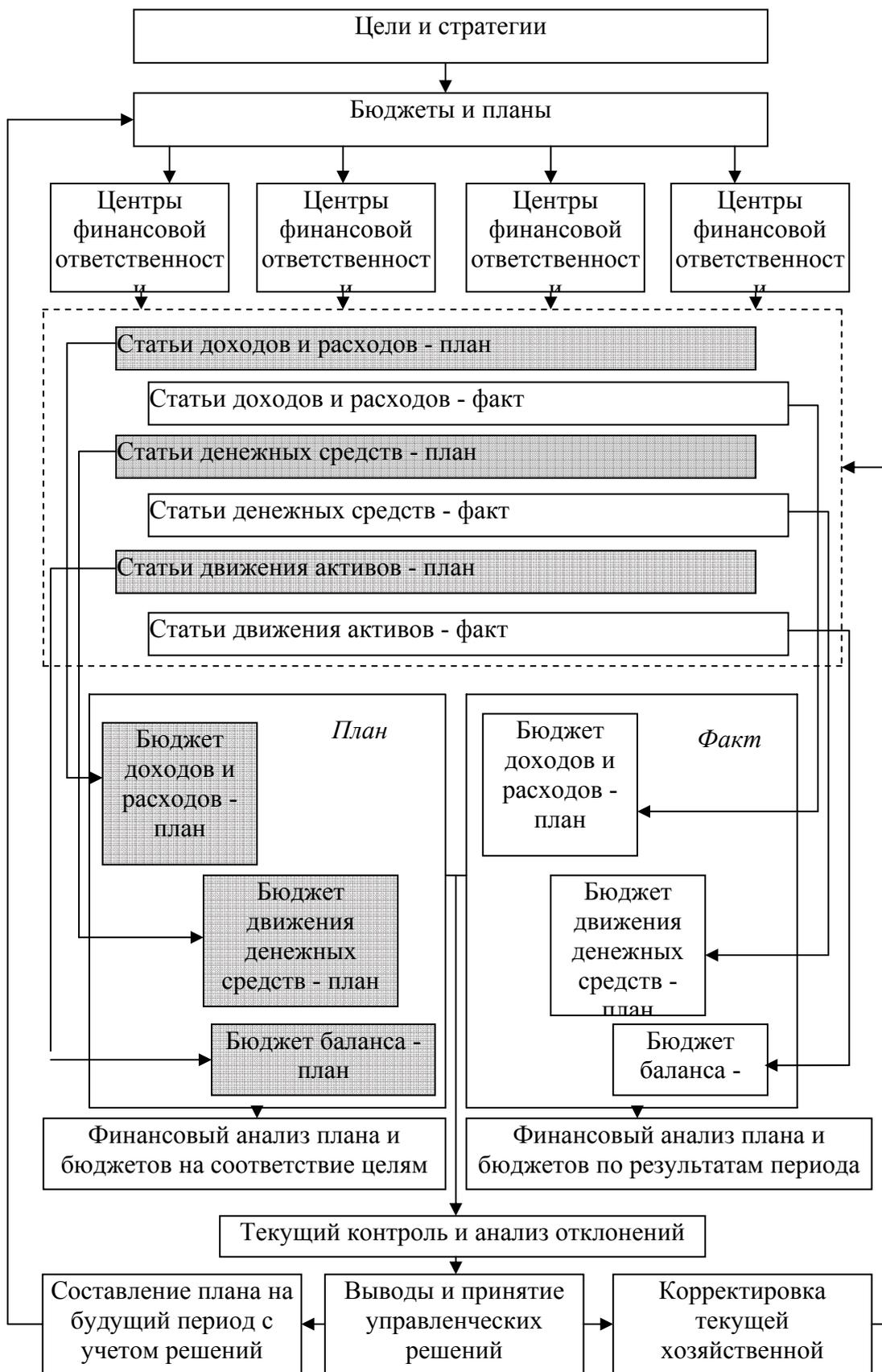


Рисунок 9 - Схема бюджетного управления предприятием [17]

В таблице обозначены различия между учетной и бюджетной информацией, выявленные на основании работ таких авторов, как Л.И. Куликовой и В.Э. Керимова [11].

Таблица 6 - Различия учетной и бюджетной информации

Бюджетная информация	Учетная информация
1. Цель использования	
Подготовка информации с целью разработки исполнительными структурными подразделениями управленческих решений	Подготовка информации для сопоставления затрат с доходами предприятия и полученной прибыли
2. Соответствии юридическим основам	
Информация формируется только при условии превышения доходов над расходами, потраченными на ее сбор	Информация формируется в обязательном порядке
3. Уровень информационной точности	
Так как информация подготавливается в довольно короткие сроки, ее уровень точности носит приближенный характер	Данные обладают максимальной точностью, так как могут вызвать недоверие со стороны внешних пользователей, пользующихся публикуемыми отчетами
4. Масштабность	
Информация включает сведения о всех структурных подразделениях организации	Информация имеет общий характер по всему предприятию
5. Принципы применения	
Составляет по форме наиболее удобной руководству предприятия	Предоставляется в законодательно установленной форме
6. Привязка ко времени предоставления информации	
Носит прогнозный характер и учитывает текущее финансово-хозяйственное положения предприятия	Представляет собой данные об уже свершившихся хозяйственных операциях и экономических фактах
7. Частота подачи информации	
Составляет по мере необходимости, то есть полностью зависит от решений руководства	Носит обязательный характер и предоставляется раз в год (полугодие, квартал)
8. Используемые измерители	
Предоставляется как в денежной, так и в не денежной формах	Формируется исключительно в денежных единицах РФ – в рублях
9. Степень открытости информации	
Является коммерческой тайной, не подлежит публикации и носит конфиденциальную форму предоставления	Информация является открытой, публичной и может быть заверена независимыми аудиторам
10. Пользователи информации	
Внутренние (работники организации)	Внешние

11. Связь с другими информационными источниками	
Использует методы микроэкономики, финансов, математической статистики	Включает только собственные источники формирования
12. Базисная структура информационной базы	
Полностью зависит от запросов руководства и степени детализации пользователей	Строиться на основании основополагающего финансового учета

Выделим принципиальные различия в составе и применении бюджетной и учетной информации. С целью определения возникающих на основании различий проблем, рассмотрим каждое выявленное различие отдельно.

Бюджетная и учетная информации имеют разные цели использования. В связи с этим при взаимодействии данных видов информации могут возникать неточности и неясности в уровне ее подготовки. Следует разработать комплексный подход, учитывающий и разработку управленческих решений, и сопоставимость затрат и доходов предприятия.

Бюджетная информация составляет лишь при превышении доходов от ее использования в соотношении с затраченными на сбор ресурсами, в то время как учетная информация носит обязательный характер. С целью сопоставимости и организации взаимодействия этих двух видов информации необходимо, чтобы бюджетная информация также носила обязательный характер. Это позволит координировать процесс составления бюджетов и планов в системе главного бюджета организации. Не соответствие бюджетной и учетной информации также может порождать ряд проблем при построении системы бюджетирования на базе учетной информации планирования.

В таблице 7 представим основные проблемы, возникающие при использовании процесса бюджетирования на предприятия и предложены возможные пути их решения.

Учетная информации является точной и достоверной, так как имеет возможность оценки внешними пользователями, в то время как бюджетная информация носит конфиденциальный характер и достаточно приближенные значения в связи со своим прогнозным содержанием. Это также способствует возникновению многих проблем в области достоверности и точности стратегического прогноза предприятия на будущие периоды времени. Так как формирование бюджетной информации не носит обязательного характера, то оно осуществляется в форме, наиболее удобной для руководство, в то время, как учетная информация формируется в законодательно установленных рамках.

Таким образом, возникают проблемы в области отражения обобщенной информации.

Таблица 7 - Проблемы построения бюджетирования на основании учетной информации планирования и возможные пути их решения

Проблемы	Пути решения
Составление бюджета занимает очень много времени	Ужесточение временных сроков составления и предоставления бюджетов
Отсутствие сопоставимости учетных и бюджетных документов, которые приводят к суммированию несопоставимых показателей	Разработка единых документов
Проблема согласованности между бюджетами, то есть слишком долгий срок прохождения документов между верхними и нижними уровнями, что приводит к низкому качеству окончательного решения	Автоматизация процесса согласованности
Отсутствие достаточного количества компьютерных сетей, порождающее проблему обмена между структурными подразделениями организации	Расширение компьютерных сетей в компании
Несоответствие оперативных бюджетов компании со стратегическими планами	Ознакомление всех структурных уровней со стратегическими целями предприятия, разработка бюджета только на основании плана
Сильный разрыв между фактическими и плановыми показателями	Соблюдение принципа индикативного и директивного планирования

Также отметим, разницу в базисной структуре информационной базы и в масштабности использования. Так, бюджетная информация используется в рамках определенных структурных подразделений, а учетная информация используется при оценке деятельности всего предприятия. В связи с этим, следует провести четкое разделение составляемых планов и бюджетом, с целью предотвращения повтора и искажения плановых индикаторов.

Исследовав теоретические аспекты процесса бюджетирования на предприятии, отметим, то, что отсутствие постоянного взаимодействия бюджетирования с учетными структурными звеньями приводит к несоответствию многих финансовых показателей. В связи с этим возникает отсутствие понимания связей внутренней информации и внешней отчетности, которые не позволяют дать внешним пользователям достоверную информацию оценки производства. Исходя из этого, многие предприятия стараются осуществлять грамотное управление финансовыми потоками и эффективное планирование своих ресурсов.

Список литературы:

1. Алексеева А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебн. пособие. – М.: КноРус, 2013. – 706.
2. Андропова А.К. Оперативный контроллинг: Учебное пособие /А.К. Андропова, Е.Д. Печатнова. - М.: Издательство «Дело и Сервис», 2006. - 160 с.
3. Бескоровайна С.А. Дискуссионность вопроса о сущности понятия «бюджетирование» // Международный бухгалтерский учет. — 2012. — №23. — С. 58 - 60.
4. Боброва Е.А. Развитие управления интегрированными структурами АПК на основе планирования затрат : автореферат дис. ... доктора экономических наук : 08.00.05. — Воронеж. —2017. — 56 с.
5. Болдырев А.В. Планирование в сельском хозяйстве: эволюция, современный подход// Известия Нижневолжского агроуниверситетского комплекса. – 2013. - №4(32). – С. 1-4.
6. Ващилова О.И. Внутрифирменное планирование: теоретико-прикладные аспекты реформирования: Автореферат на соискание ученой степени к.э.н. – Кемерово, 2005. - 28 с.
7. Гафурова Г.Н. Бюджетирование как основной инструмент в системе управления предприятием /Г.Н. Гафурова, Е.А. Свистунова// Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. — 2013. — №6. — С. 19-22.
8. Головина Т.А., Полянин А.В., Рудакова О.В., 2017. Развитие системы государственного стратегического управления предпринимательскими структурами на базе возможностей новой модели цифровой экономики//Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2017. № 2. С. 13-18
9. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 14 июля 2012 г. № 717: <https://base.garant.ru/70210644/>
10. Жарылгасова, Б. Бюджетирование как основа информационного обеспечения внутреннего экономического контроля / Б. Жарылгасова, В. Савин // Финансовая газета. – 2009 г. - № 5 // Справочно-правовая система (СПС) «Гарант»
11. Керимов В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: Учебник./ В.Э. Керимов. — М.: Дашков и К, 2005. — 484 с.
12. Коллас Б. Управление финансовой деятельностью

предприятия. Проблемы, концепции и методы: Учебное пособие / Пер. с франц. под ред. Я.В. Соколова — М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. — 576 с.

13. Кыштымова Е.А. Принципы формирования и оценка добавочного капитала в бухгалтерской (финансовой) отчетности коммерческих предприятий/ В сборнике: Стратегия развития учетно-аналитических и контрольных систем в механизме управления современными бизнес-процессами коммерческих организаций международный экономический форум «Бакановские чтения». 2014. С. 50-58

14. Кыштымова Е.А., Гусева В.В. Способы и приемы анализа денежных потоков в управлении активами организации/ В сборнике: Интеграция и гармонизация учёта, анализа и аудита в условиях цифровой экономики. сборник научных трудов международного экономического форума. 2019. С. 86-89.

15. Мокаева З.М. Методические основы и алгоритм построения системы индикативного планирования в АПК // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2009. Том 7. № 4 (часть 2). С. 182-184.: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodicheskie-osnovy-i-algoritm-postroeniya-sistemy-indikativnogo-planirovaniya-v-apk>.

16. Национальный доклад о ходе и результатах реализации в 2020 году Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия:

<https://mcx.gov.ru/upload/iblock/953/953ee7405fb0ebba38a6031a13ec0021.pdf>

17. Шадрин С.Н. Бюджетирование в системе управления сельскохозяйственным предприятием// С.Н. Шадрин/ Дис. на соискание степени к.э.н., Вологда. – 2004. – 204 с.

18. Яшина Н.Е. Индикативное планирование: особенности развития в АПК // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2012.: <http://naukarus.com/indikativnoe-planirovanie-osobennosti-razvitiya-v-apk>

19. Lytneva N., Parushina N., Polyinin A., Kyshtymova E., Vertakova Y., 2017. Methods of complex analysis in management of commercial organizations owned capital//В сборнике: Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference -Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth 29, Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth. 2017. С. 2126-2134

Раздел 12

ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ ВЕКТОР СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ

Полянин Андрей Витальевич, д.э.н., профессор

Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орел

Тугачева Лариса Викторовна, к.э.н, доцент

Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орел

Стратегии управления экономическими системами в настоящее время формируются с учетом новых вызовов и проблем. Многообразие кризисов экономического, социального, эпидемиологического характера показало непригодность традиционной модели, во главе угла которой стоят экономические проблемы, решаемые в ущерб социуму и экологии. Потому Россия, как и другие страны мира, пытается сформировать стратегические подходы, обеспечивающие экономический рост в балансе с интересами общества и природы

Концепция устойчивого развития зародилась в 70-80 годы XX века, как ответ мирового сообщества на проблемы ухудшающейся экологической обстановки, ограниченности природных ресурсов и социального неравенства. Устойчивым принято считать такой тип развития общества, в том числе экономики, который не наносит вреда окружающему миру и сохраняет планету для последующих поколений.

Концепция зеленой экономики является составной частью, базисом концепции устойчивого развития. [1] Эта концепция предусматривает полный охват всех сфер: экономической, социальной и экологической, взаимодополняющих и взаимообуславливающих друг друга (рисунок 1).

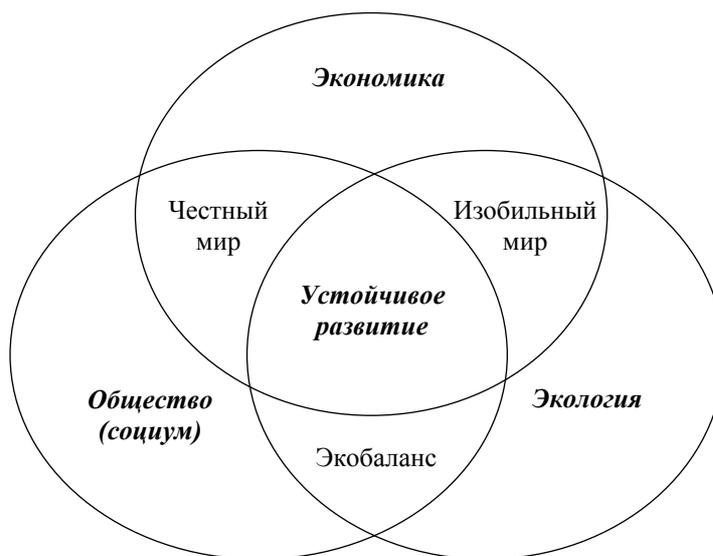


Рисунок 1 – Компоненты устойчивого развития

Устойчивое развитие в целом будет обеспечено только при соблюдении условия устойчивого развития каждого из вышеперечисленных компонентов. На пересечении интересов экономики и социума образуется так называемый честный мир, в котором соблюдается принцип социальной справедливости, равный доступ всех слоев населения к благам. Экономика, развивающаяся с учетом экологических требований, формирует «изобильный мир», экономический рост в котором происходит без ущерба для окружающей среды. Социум, соблюдающий принципы бережного потребления, бережного отношения к природе, постепенно приходит к достижению экобаланса.

Переход к концепции устойчивого развития - единственно возможное направление действий, так как используемый до недавнего времени подход, влекущий за собой деградацию окружающей среды, неприемлем для стратегического развития. Учеными и практиками проводятся усиленные поиски новых моделей развития в рамках соблюдения устойчивости, учитывающих экологические факторы. В настоящее время получили распространение модели зеленой экономики, экономики на основе зеленого роста, низкоуглеродной экономика, биоэкономики, синей экономики и др.

Основные черты зеленой экономики представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Основные черты модели зеленой экономики

Зеленая экономика лежит в основе устойчивого развития и сама базируется на его принципах.

1) достижение устойчивого развития на основе модели зеленой экономики;

2) содействие созданию рабочих мест «зеленого» характера и формирование достойного труда;

3) создание и функционирование ресурсо- и энергоэффективной экономики;

4) учет экологических требований в процессе хозяйственной деятельности;

5) использование интегрированного подхода к принятию решений;

6) оценка уровня экономического роста не только через ВВП, но и с учетом показателей, отражающих устойчивость развития;

7) соблюдение равенства и справедливости между странами и поколениями;

8) сохранение экосистем и биоразнообразия;

9) снижение бедности, создание условий для роста благосостояния населения, обеспечение социальной защиты и доступа к основным услугам;

10) соблюдение закона, демократичность, равенство в принятии решений, ответственность за результат, прозрачность и стабильность;

11) интернационализация экстерналий.

Модель зеленой экономики характеризуется высоким уровнем структурного и территориального охвата, она социально ориентирована; в данной модели признается высокая ценность природных ресурсов; она инновационна, энергоэффективна и низкоуглеродна; опирается на знания и снижает риски развития.

Существует точка зрения, что зеленая экономика - это понятие, применимое только для отдельных организаций или отраслей, оказывающих экологические услуги или связанных с производством очистных сооружений, переработкой или утилизацией вторичных ресурсов и отходов. В этом случае зеленая экономика рассматривается как часть общей для всех традиционной экономики, а не как новая концепция, затрагивающая все процессы, происходящие в экономике, обществе и окружающей среде. Но сложно представить, что зеленая экономика полноценно функционирует рядом с традиционной, природоёмкой экономикой. Если предположить, что в России начнут быстрыми темпами развиваться организации зеленого бизнеса и продолжится быстрое развитие энергетики и металлургии на экстенсивной основе, итогом станет сохранение экспортно-сырьевой и неустойчивой модели экономики. Поэтому, для обеспечения

устойчивости и эффективности, зеленый подход в стратегическом управлении должен охватывать экономику на макроуровне.

В концептуальных документах ООН и ЕС зеленая экономика отождествляется с системой, объединяющей экосистемы (природный капитал), экономику (физический капитал) и общество (человеческий капитал), выделяются соответствующие цели (рисунок 3).

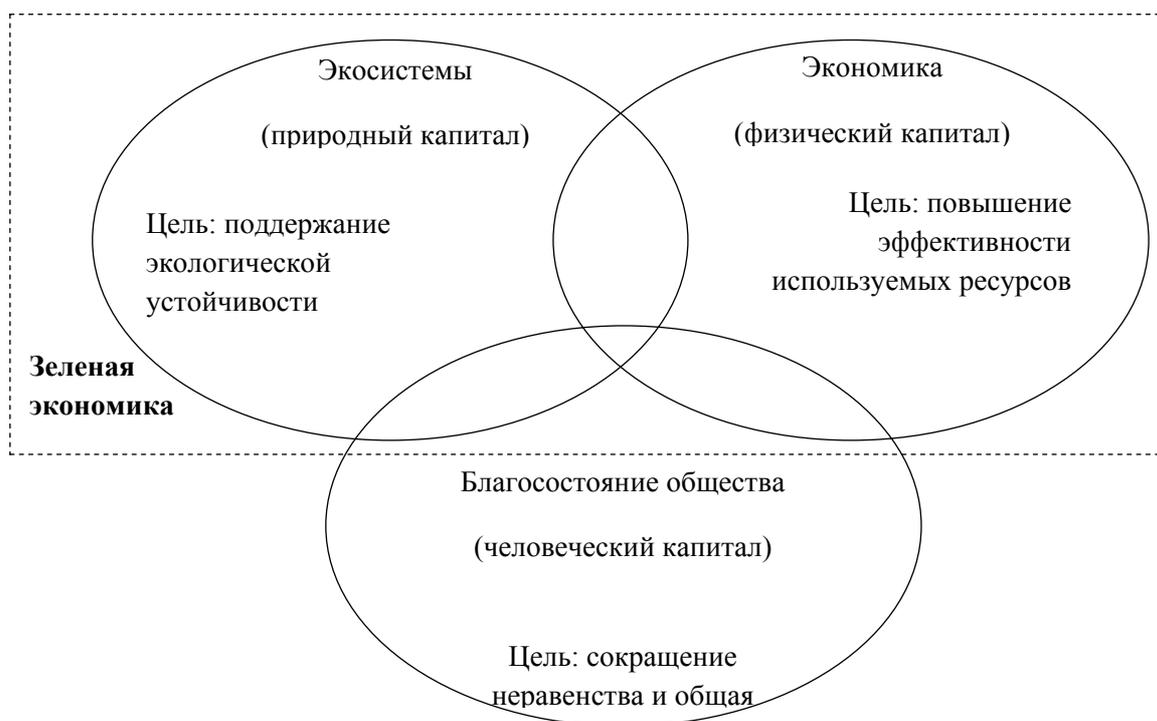


Рисунок 3 – Элементы зеленой экономики [6]

Оценить, насколько грамотно налажен в стране процесс взаимодействия экологии и управления природными ресурсами, позволяет значение индекса экологической эффективности (ЕП). Этот показатель рассчитывается Центром экологической политики и права при Йельском университете один раз в два года, начиная с 2006 года.

В 2020 году в рейтинге, рассчитанном по 180 странам, Россия заняла 58-е место со значением индекса 50,5 (рисунок 4).

В первую тройку рейтинга входят Дания, Люксембург и Швейцария, на 12-м месте находится Япония, Завершают рейтинг Афганистан, Мьянма и Либерия.

В отчете ЕП Россия включена в группу «бывшие советские республики», в которой она занимает 3-е место (рисунок 5).

Происходящие в настоящее время изменения климата и его последствия несут существенную угрозу качеству жизни населения и величине ВВП всех стран мира, в том числе России.

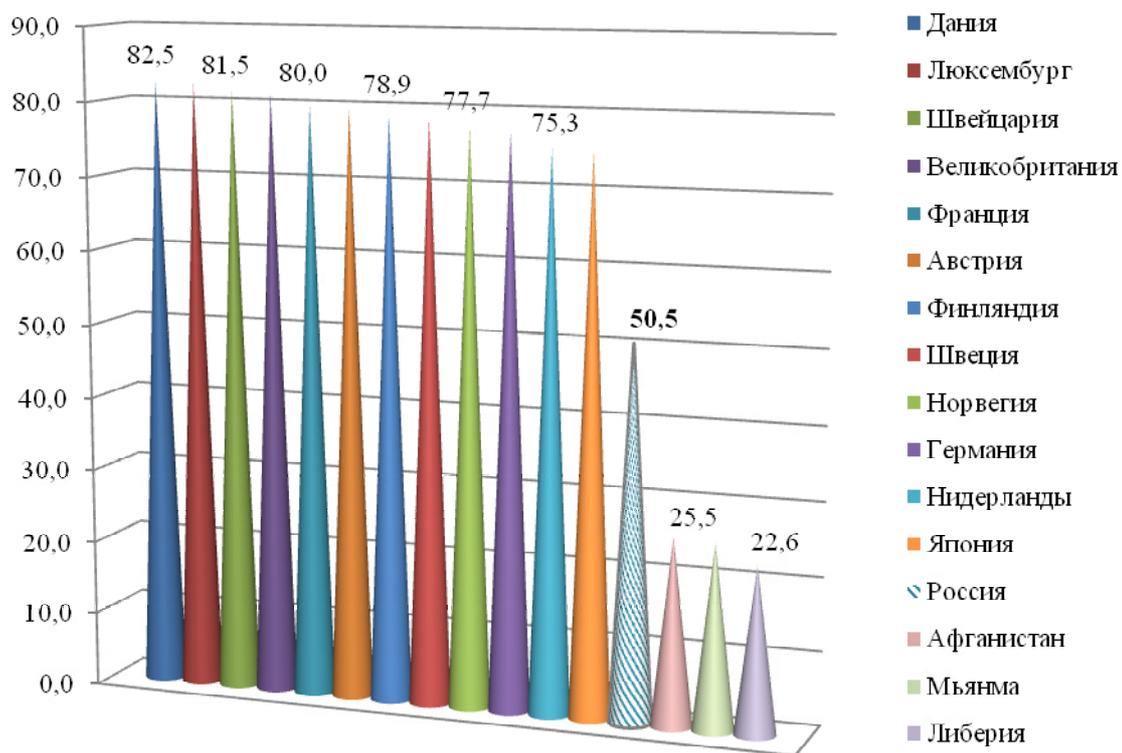


Рисунок 4 – Ранжированный ряд стран по индексу экологической эффективности в 2020 году, выборочные данные [2]

Последствия изменения климата проявляются в таянии вечной мерзлоты, экстремальных погодных условиях и стихийных бедствиях, возникновении новых болезней. Экономические потери от негативных последствий трансформации климатических условий исчисляются миллиардами долларов США ежегодно. [3]

Для защиты от этой угрозы внедряются стратегии климатической адаптации на уровне стран, регионов, городов и отдельных организаций. Ярким примером работы в этом направлении является модернизация системы здравоохранения, предусматривающая комплекс мероприятий по предупреждению распространения в средне- и долгосрочной перспективе пандемии, подобной COVID-19.

Наряду с климатическими переменами происходят стратегически важные сдвиги в финансовой и технологической сферах. Кризисная ситуация стала катализатором роста зеленых активов и инвестиций, проявивших большую финансовую устойчивость по сравнению с традиционными секторами. В 2020 году стоимость выпущенных зеленых облигаций продемонстрировала рекордное значение в \$350 млрд. По данным PricewaterhouseCoopers (далее – PwC), аудиторской компании, входящей в «большую четверку» крупнейших в мире аудиторских фирм, в 2020 году климатические технологии

окончательно сформировались как новый сегмент венчурного рынка, инвесторами которого выступают Amazon, Tesla, Google, Microsoft и другие технологические гиганты.

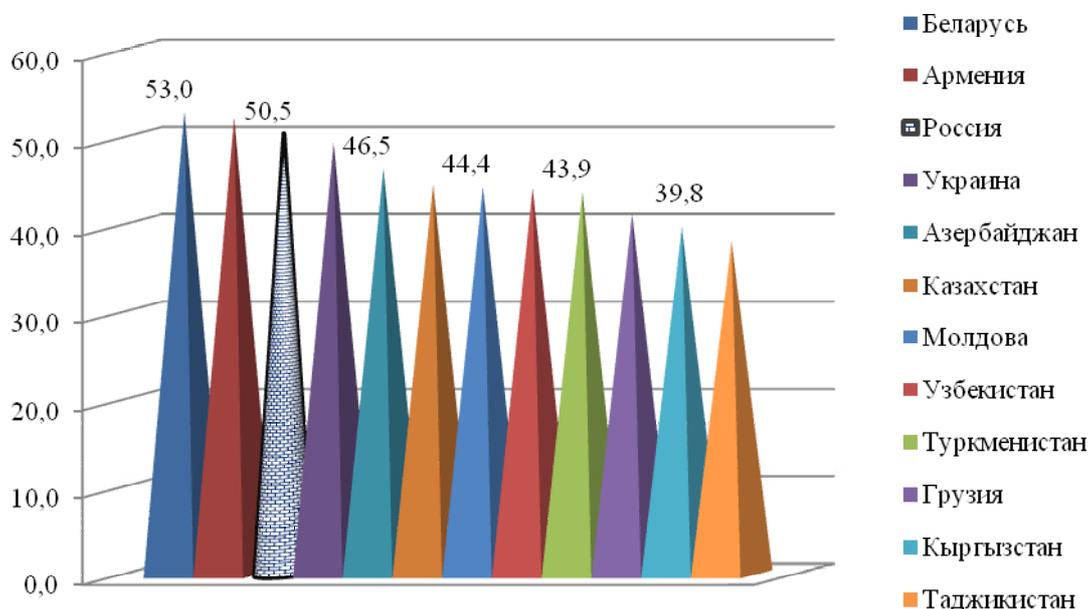


Рисунок 5 - Ранжированный ряд стран – бывших советских республик по индексу экологической эффективности в 2020 году [2]

В аналитическом докладе PwC указано, что инвестиции в климатические технологии росли быстрее, чем общие венчурные инвестиции в целом за период с 2013 по 2019 годы. Имеются в виду \$60 млрд средств, привлеченных на ранних стадиях. И хотя климатические технологии все еще находятся лишь на начальном этапе своего развития с точки зрения общего рынка (они составляют лишь 6% от общего инвестиционного капитала в 2019 году), отрасль растет быстрее остальных.

Объем привлеченных в климатические стартапы средств увеличился с \$418 млн в 2013 году до \$16,3 млрд в 2019 году. Согласно отчету, это примерно в три раза выше темпов роста венчурных инвестиций в искусственный интеллект. Почти половина привлеченных сегментом средств пришлась на рынок США и Канады (\$29 млрд). Китайские климатические стартапы привлекли \$20 млрд, европейские — \$7 млрд. Большая часть инвестиций в США и Китае идет на климатические решения в области мобильности и транспорта.

Главной причиной такого стремительного роста выступает востребованность климатических технологий на рынке. Организации заинтересованы в решениях, которые помогут им прийти к углеродно-

нейтральным или даже углеродно-отрицательным показателям при меньших затратах.

Президент РФ Путин В.В., выступая на пленарном заседании XXIV ПМЭФ, призвал отечественных и иностранных инвесторов вкладывать средства в климатические проекты в России. По оценкам экспертов, эта отрасль может приносить до 50 миллиардов долларов в год, учитывая особые природные условия страны. Вложения в новую быстро развивающуюся отрасль следует считать перспективными как для российских, так и для зарубежных компаний.

Создание условий для запуска климатических проектов в России включает:

- детальную проработку критериев, определение перечня территорий и участков, подходящих для запуска таких проектов, и подбор технологий;

- разработку простой и доступной системы оценки результатов, позволяющей фиксировать поглотительную способность участков до и после реализации проектов;

- организацию мониторинга эмиссии и поглощения парниковых газов с помощью космических, цифровых технологий и искусственного интеллекта.

В настоящее время в России формируется национальная система, базирующаяся на научном потенциале страны. В рамках этого направления происходит создание так называемых карбоновых полигонов, предназначенных для контроля эмиссии и поглощения углекислого газа в режиме реального времени, оцениваются состояние природных систем, качество водных ресурсов и другие параметры. [4]

Экспертами ВШЭ была проведена оценка величины потенциального дохода России от продажи углеродных единиц на мировом карбоновом рынке. Полученные данные - \$50 млрд в год - были озвучены Президентом РФ во время выступления на ПМЭФ. [5] Предполагаемый доход связывают с развитием регенеративного земледелия посредством применения почвосберегающих подходов в сельском хозяйстве и устойчивым управлением лесами, направленным на их восстановление. Ожидаемый ежегодный объем сокращения углекислого газа от текущего углеродного баланса страны составит 500 млн т.

Россия имеет природно-климатический потенциал, позволяющий поглощать выбросы на выгодных условиях по сравнению с другими странами, что в перспективе дает возможность достижения мирового лидерства на углеродном рынке. Следует организовать торговлю углеродными единицами поглощения вместо текущих продаж ископаемого топлива. Процесс поглощения парниковых газов будет

происходить с использованием биологических способностей растений, почвы и водных масс, за счет создания условий для биологической секвестрации углекислого газа.

Ожидается, что в скором времени Европейский союз перейдет к использованию механизма управления импортом углеродоинтенсивных товаров, предусматривающего введение пограничного углеродного налога. Это нанесет серьезный ущерб крупнейшим компаниям нашей страны, занятым, в первую очередь, в нефте- и газодобывающей, металлургической, цементной промышленности. Производство продукции этих предприятий связано с выделением большого количества CO₂, что делает российский экспорт самый углеродоемким в мире.

Эксперты ВШЭ считают, что развитие системы биологического депонирования углерода в России позволит крупным сырьевым предприятиям нашей страны освободиться от углеродного налога, потому что все выбросы CO₂, сделанные в процессе производства экспортных товаров, будут компенсированы за счет захвата и удержания углерода в почве (депонирования). Но, по мнению ученых европейской академии наук, применение технологий депонирования не позволяет полностью компенсировать выбросы CO₂, поэтому следует сокращать прямые выбросы.

Карбоновое земледелие открывает перспективы генерирования единиц поглощения выбросов: растения улавливают CO₂ из атмосферы и связывают его в почве, увеличивая количество углерода, попадающего в почву. Сельское хозяйство выделяет в атмосферу около 30% от всех выбросов парниковых газов. Это происходит в результате использования химических удобрений, пестицидов и создания отходов животного происхождения. Развитие селективной науки должно идти в направлении создания новых видов сельскохозяйственных культур, способных подавлять сорные растения, вредителей и болезни без применения пестицидов. Переход к регенеративному земледелию позволит поглощать большее количество CO₂ и сокращать объем высвобождаемого из почвы углерода в результате ее эрозии. Необходимость борьбы с почвенной эрозией обусловлена характеристиками почвы, являющейся самым крупным хранилищем CO₂ в наземных экосистемах Земли.

Современные технологии в сельском хозяйстве, предполагающие активное применение пестицидов, частые распашки и минерализацию почвенного гумуса, позволяют высвободить большое количество CO₂, попадающего затем в атмосферу. Регенеративное сельское хозяйство строится на использовании неразрушительных методов, способствующих восстановлению естественных циклов почв.

Основными принципами восстановительного земледелия считаются:

- обработка почвы беспашотными способами;
- земледелие на основе травопольного оборота;
- восстановление водно-болотистых угодий;
- поддержание нейтрального баланса деградации земель;
- обеспечение роста разнообразия органических остатков в почве;
- обеспечение роста органического вещества почвы, в том числе от многолетних трав и деревьев.

В соответствии с Указом Президента РФ, выбросы парниковых газов к 2030 году должны быть сокращены до 70% от уровня 1990 года. Стратегия социально-экономического развития, разрабатываемая на период до 2050 года, должна учитывать это требование, через реализацию программы выведения регенеративных сортов сельскохозяйственных растений и восстановительного земледелия. [6] По мнению экспертов, переход к регенеративному сельскому хозяйству позволит сократить объем ежегодно выбрасываемых парниковых газов более чем на 75 млн т эквивалента CO₂.

Развитие карбонового сельского хозяйства не является единственным перспективным направлением регулирования выбросов парниковых газов. Важную роль в процессе улавливания углерода играет целенаправленное использование природного потенциала живых систем, включающее мероприятия по выращиванию растений, водорослей и бактерий для производства биотоплива, а также восстановление экосистем (болот и лесов), захватывающих CO₂.

Результатом обезлесения, опустынивания, загрязнения водных объектов из-за антропогенного воздействия становится снижение объема растительной биомассы и сокращение способности удерживать углерод. Поэтому восстановление экосистем рассматривается как важный инструмент управления объемом углекислого газа в атмосфере.

Леса выступают главным природным поглотителем углерода в наземных экосистемах. В связи с этим Россия имеет естественный капитал, располагая огромными лесными территориями, позволяющими ежегодно накапливать 625 млн т парниковых газов. В России большое количество гектаров земель сельскохозяйственного назначения не используется. Часть этих территорий уже заросла лесом. Введение данных земель в хозяйственный оборот в качестве управляемых лесных территорий принесет годовую компенсацию от 100 млн т выбросов CO₂. Экспертами ВШЭ разработаны пять групп мероприятий, реализация которых позволит сократить содержание оксида углерода в атмосфере (рисунок 6).

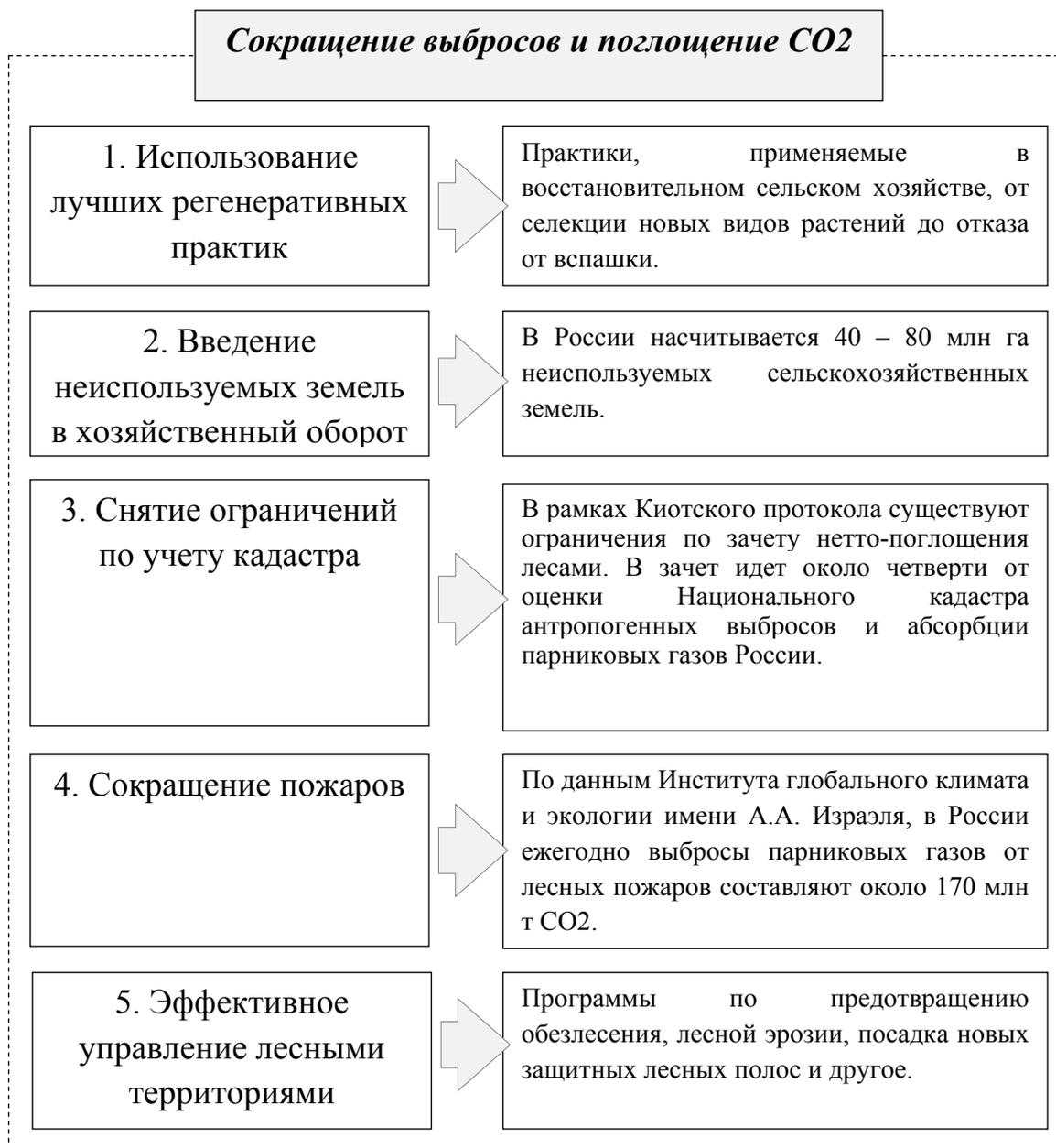


Рисунок 6 – Мероприятия по сокращению содержания CO₂ в атмосфере

В таблице 1 приведены данные о мероприятиях, предлагаемых экспертами ВШЭ для сокращения CO₂ в атмосфере. [5]

По данным таблицы 1, реализация мероприятий принесет годовой суммарный эффект в размере 500 млн т CO₂, что в стоимостном выражении составит \$50 млрд. Это означает, что Россия потенциально может получать \$50 млрд в год от продажи квот на углеродном рынке.

Полноценно реализовать природный потенциал страны по сокращению выбросов и поглощению CO₂ поможет выполнение следующих действий:

- изменение количественных характеристик цели по сокращению выбросов парниковых газов в сторону увеличения;
- создание условий для реализации проектов российских компаний, заинтересованных в сокращении углеродного следа, которые будут выполняться по собственной инициативе;
- налаживание конструктивного диалога с ЕС по вопросу зачета углеродных единиц в рамках российских проектов по сокращению выбросов;
- включение в оборот неиспользуемых земель сельскохозяйственного назначения;
- применение современных приемов ухода за лесами;
- усиление мер профилактики лесных пожаров;
- подготовка задания для российских селекционеров по выведению новых сортов, культивируемых в карбоновом земледелии;
- создание фонда поддержки развития карбонового земледелия в России. [5]

Таблица 1 – Суммарный эффект от реализации мероприятий по сокращению содержания углерода в атмосфере

Мероприятие	Годовой эффект, млн т CO ₂	Стоимость квоты на 1 т CO ₂ , \$	Годовой эффект, \$ млрд
1. Использование лучших регенеративных практик	75	100	7,5
2. Введение неиспользуемых земель в хозяйственный оборот	100	100	10
3. Снятие ограничений по учету кадастра	100	100	10
4. Сокращение пожаров	170	100	17
5. Эффективное управление лесными территориями	55	100	5,5
Итого	500	x	50

Приведенные данные подтверждают, что мировое сообщество находится в самом начале фазы долгосрочного тренда на глобальную зелёную трансформацию экономики, ведется конкурентная борьба за ключевые рынки и контроль над международными финансовыми потоками.

По результатам опроса членов советов директоров российских компаний, проведенного в 2020 году компанией PwC, 60% понимают влияние ESG факторов (экологии, социальной ответственности и корпоративного управления) на компанию, 38% видят последствия этих факторов на финансовые результаты. [7] Неопределенность регуляторного воздействия климатических инициатив в России и Европе и уже принятые компаниями меры в сфере изменений климата и устойчивого развития привели к нескольким результатам. С одной стороны, опрошенные директора считают, что понимают факторы и риски ESG, а текущая стратегия их учитывает. С другой, значительно меньше половины директоров видят связь этих факторов с финансовыми последствиями для компаний. Неоспоримым является тот факт, что возникающая необходимость реагировать на меняющиеся условия и адаптировать бизнес к регуляторным изменениям в сфере климата будет вынуждать советы директоров в будущем уделять значительно больше внимания ESG факторам.

Общемировой зеленый тренд оказал влияние и на Россию: в стране началось формирование рынка ответственного финансирования проектов, направленных на снижение неблагоприятного влияния на экологию. Важным шагом в этом направлении стала разработка национального проекта «Экология в 2019 году». Проектом предусмотрена полная ликвидация несанкционированных свалок в границах городов к 2024 году, также запланировано формирование полностью прозрачной системы обращения с отходами.

Значимым стратегическим решением в процессе управления развитием экономики «зеленой» направленности стало открытие в 2019 года на Московской бирже Сектора устойчивого развития – первой платформы, содействующей продвижению экологических проектов. Поддержка Правительством России положений Парижского соглашения по климату стала катализатором процессов экологизации финансовой среды в масштабах национальной экономики

Развитием ответственного финансирования в нашей стране занимается корпорация ВЭБ.РФ. В настоящее время мировой рынок финансирования проектов зеленой направленности развит, по сравнению с российским, существенно лучше. Востребованными на этом рынке являются проекты, отвечающие одному из требований: сокращение выбросов углерода, сохранение экосистем и биоразнообразия или уменьшение уровня загрязнения окружающей среды.

Международными организациями (ISMA, SBI и др.) разработаны стандарты, положения которых позволяют определить уровень экологической значимости проектов. Также национальные стандарты

разработаны в ЕС, Китае. В России в настоящее время отсутствует локальный стандарт, применимый к экологическим проектам, но его разработкой занимается ВЭБ.РФ.

Экологическая или «зеленая» окрашенность проекта делает его более привлекательным в глазах инвесторов на международном рынке, но в России эта тенденция находится в стадии формирования. В 2019 году компания РЖД стала первым в нашей стране эмитентом зеленых облигаций на международном рынке. Емкость международного рынка зеленых проектов растет за счет того, что многие инвесторы закладывают в меморандумы обязательное условие о вложении определенного объема средств в проекты такого типа.

Другим направлением «зеленой» деятельности ВЭБ.РФ является организация прямого финансирования проектов, в том числе с привлечением средств коммерческих банков. Деятельность ВЭБ.РФ во многом опирается на положения национального проекта «Экология».

Перспективным направлением деятельности данной корпорации является содействие в перекредитовании небольших проектов. Возникновение этой функции у ВЭБ.РФ обусловлено тем, что реализация многих проектов экологической направленности происходит на уровне муниципальных образований, такие проекты слишком малы для рынка облигаций. Планируется, что корпорация будет группировать эти проекты и выпускать под них портфельные ценные бумаги, как это делает государственная компания Дом.рф в сфере жилищного ипотечного кредитования.

Рассмотрим более подробно особенности выпуска облигаций, считающихся зелеными. Эти ценные бумаги отличаются от обычных облигаций: вначале эмитент такой ценной бумаги обращается к верификатору, который оценивает проект и выпускает вместе с облигацией отчет с описанием экологических целей проекта. На основании информации, указанной в отчете, потенциальные инвесторы оценивают степень экологической направленности проекта и принимают решение о вложении средств. Институт верификации в России находится в стадии формирования. Услуги по верификации в настоящее время оказывает агентство Эксперт РА, также эмитенты могут получать услуги по оценке проектов у международных организаций. Разработка российского стандарта запустит процесс создания независимых компаний, оказывающих услуги по верификации проектов.

Отчет верификатора представляет собой данные экспертной оценки, с расчетами и сравнениями, опираясь на которые потенциальный инвестор принимает решение. Экспертные суждения сложно поддаются формализации. Следует понимать, что данные отчета

имеют субъективный характер. Например, проект строительства мусоросжигательного завода, с одной стороны, позволяет сократить количество свалок, с другой – не отвечает требованиям декарбонизации.

Эмитент, получивший инвестиционные средства, в ходе реализации проекта должен раскрывать информацию о нем с определенной периодичностью. Верификатор, в свою очередь, контролирует процесс расходования вложенных в проект средств.

Так как российский рынок проектов экологической направленности находится в стадии формирования, задачей государства является создание инструментов поддержки и стимулирования инвесторов на этом рынке. Внедрение экологичных технологий планируется поощрять компенсацией части затрат на эти мероприятия «зелеными» кредитами. Участие в программах зеленых проектов позволит предприятиям получить от государства возмещение от 70 до 90% выплачиваемого ими купонного дохода. Такое возмещение или премия на международном рынке поступает от самого рынка. Но российский рынок только формируется, поэтому для развития ему необходима поддержка со стороны государства.

Минэкономразвития России планирует в 2021 году запустить полный цикл зеленого финансирования. Развиваются меры поддержки инвесторов, желающих вкладывать средства в проекты экологической направленности. Мировая практика показывает, что для финансирования проектов, не наносящих вреда окружающей среде или делающих это на минимально допустимом уровне, используется зеленое финансирование. Одним из вариантов такого финансирования является выпуск зеленых облигаций, размещаемых на рынке со скидкой, повышающей вероятность инвестирования средств. Кроме этого, крупнейшие инвестиционные фонды выделяют определенные средства, предназначенные для финансирования ценных бумаг по зеленым проектам. Это свидетельствует о сформированности спроса и предложения зеленых финансовых инструментов.

Не все реализуемые в России проекты соответствуют зеленой международной классификации. Речь идет о проектах, связанных с добычей нефти, газа, угля и переработки нефти. В то же время, часть из них приносит определенный экологический эффект, поэтому эта группа проектов носит название «адаптационные». Эти проекты поддерживаются государством отдельно от проектов экологической направленности, так как иностранные инвесторы, вкладывая средства в зеленые ценные бумаги, хотят видеть полное соответствие проекта их стандартам.

В настоящее время Минэкономразвития разрабатывает таксономию и рекомендации по внесению инструментов к финансовым

зеленым инструментам, проведению верификации зеленых инструментов. Дополнительно разрабатывается дорожная карта мер поддержки эмитентов в первые 3 года. [8]

Тренд на ответственное инвестирование уверенно формируется в нашей стране. Первый выпуск официальных зеленых бондов состоялся в 2018 году: компания «Ресурсосбережение ХМАО» разместила на Московской бирже выпуск облигаций объемом 1,1 млрд рублей. Проект был направлен на создание межмуниципального полигона для размещения, обезвреживания и обработки твердых коммунальных отходов в Нефтеюганском районе. По оценкам зарубежных экспертов, бумаги полностью соответствовали «зеленым» принципам GBP. В 2019 году они попали в международный реестр Environmental Finance Bond Database, а затем в базу Green, Social and Sustainability Bond Database. Первой российской компанией, разместившей зеленые облигации на внешнем рынке, как уже было отмечено выше, стала РЖД. Выпуск был сделан в мае 2019 года — объем составил €500 млн. Предполагается, что «зеленые» деньги пойдут на финансирование кредитов, привлеченных на покупку электровозов и пассажирских поездов «Ласточка».

На рисунке 7 отражена информация о выпуске зеленых и социальных облигаций в России по состоянию на 28.12 2020 г. Как следует из рисунка, из 20 выпусков облигаций на сумму 216 млрд рублей 16 является зелеными, 4 – социальными.

В настоящее время на Московской бирже, где представлен перечень торгуемых зеленых и социальных облигаций, инвесторам доступны зеленые бонды от ФПК «Гарант-Инвест», финансового общества «РуСол 1», банка «Центр-Инвест» и транспортной компании ООО ТКК. Также этой весной на Московской бирже впервые состоялся выпуск субфедеральных зеленых облигаций: столичное правительство разместило их в объеме 70 млрд рублей. Размещение было удачным, спрос превысил объем выпуска на 20%. Привлеченные средства направлены на реализацию проектов по снижению выбросов углекислого газа и загрязняющих веществ от автотранспорта, а именно, на замену автобусного парка г. Москвы (на электробусы), строительство новых станций метро и реставрацию старых.

Таким образом, текущий экономический кризис следует рассматривать как шанс для России принять стратегические решения по социально-экономической трансформации через реализацию программ восстановления в соответствии с целями устойчивого развития ООН. Не последнюю роль в этом может сыграть взаимодействие с ЕС в области зеленых технологий и инвестиций. Если Россия не перестроится в экологическом направлении, она может стать одним из проигравших участников мирового рынка. В этом контексте является важным

развитие национальных стандартов отчетности в тесной связке с международными, поддержка сектора возобновляемых источников энергии (ВИЭ) и снижения углеродоемкости в российских компаниях.

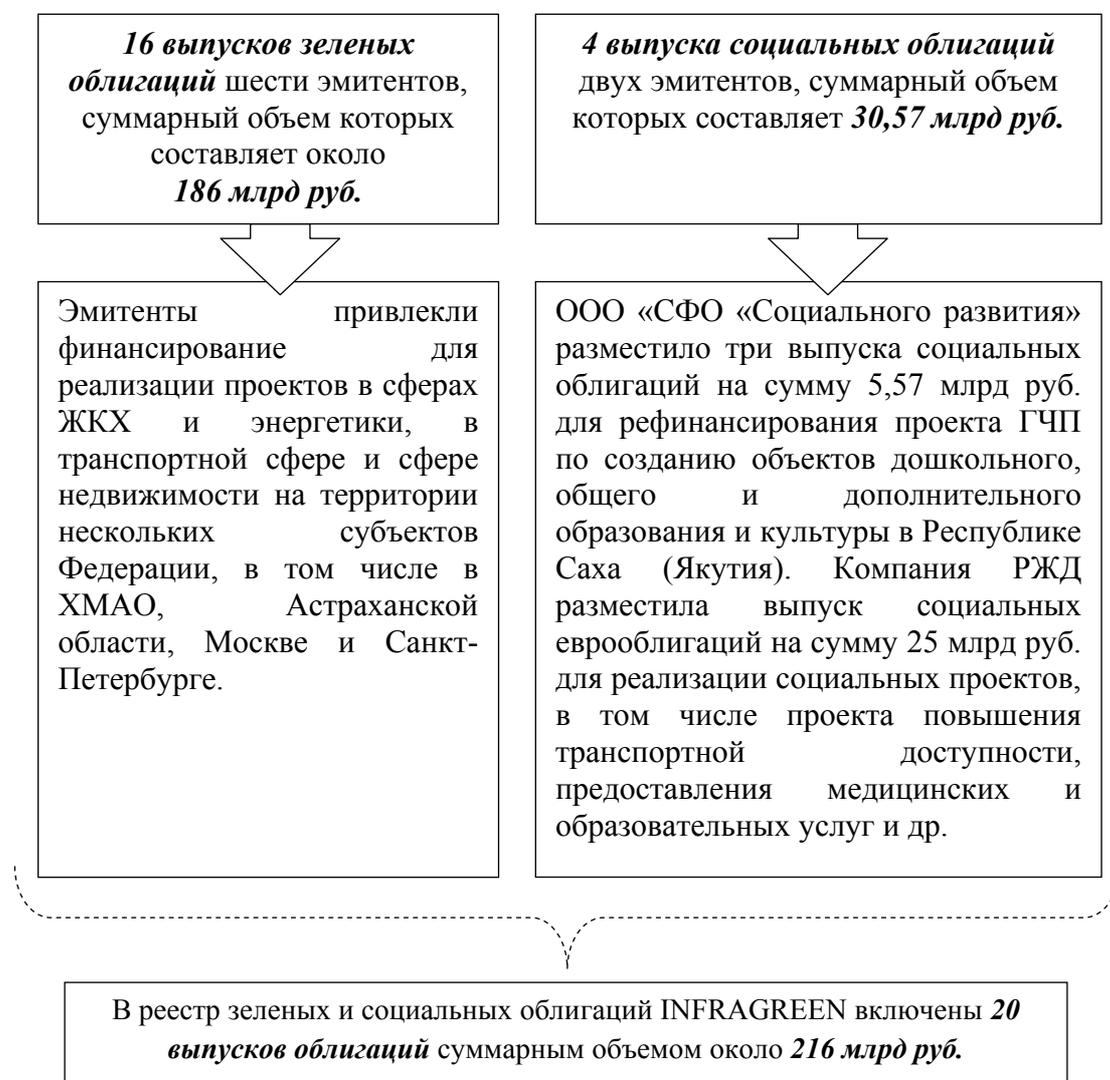


Рисунок 7 – Выпуск зеленых и социальных облигаций в России (по состоянию на 28.12.2020) [9]

Реализация этих стратегий приобретает все большую актуальность для российских компаний, поскольку международные инвесторы, клиенты, партнеры и фондовые площадки требуют раскрытия данных о выбросах парниковых газов и реальных мер по снижению рисков и адаптации к изменению климата.

Реформа и цифровизация электроэнергетической системы позволит России эффективно использовать конкурентные преимущества. Эксперты предлагают следующие решения: переход на ВИЭ, развитие технологий умных сетей, децентрализация

энергопроизводства, создание хранилищ, цифровизация инфраструктуры, внедрение технологии интернета вещей и постепенный переход к концепции интернет-энергии, создание единой энергетической платформы, внедрение систем предиктивной аналитики и развитие цифровых клиентских сервисов. [3]

Россия может воспользоваться преимуществами зеленых инструментов для финансирования национальных проектов и антикризисных программ с привлечением зарубежных инвестиций. Для этого требуется разработка собственной инфраструктуры и систем верификации экологической и климатической отчетности в соответствии с международными стандартами. Благодаря применению цифровых технологий и имеющемуся научно-технологическому потенциалу появится возможность обеспечить высокий уровень прозрачности и, как следствие, вызвать доверие иностранных инвесторов.

В целом России следует продолжать активную реализацию национальной программы «Цифровая экономика» и распространять ее ключевые цели на повестку устойчивого развития, включая цифровизацию зеленой экономики и финансов. Это поможет сохранять конкурентоспособность российских компаний, товаров и услуг в условиях мировой конкуренции технологий экологизации и цифровизации.

Список литературы:

1. Авдеева И.Л. Цифровая трансформация экономических систем: итоги и перспективы развития // Среднерусский вестник общественных наук. 2021. Т. 16. № 1. С. 226-239.
2. Авдеева И.Л., Головина Т.А., Полянин А.В. Государственное регулирование приоритетных направлений предпринимательства в условиях цифровой экономики // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2018. № 4. С. 13-21.
3. Авдеева И.Л., Головина Т.А., Полянин А.В., Вертакова Ю.В. Управление изменениями в интегрированных образованиях на основе платформенного подхода // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 448-459.
4. Битва за климат: карбоновое земледелие как ставка России: экспертный доклад / под ред. А.Ю. Иванова, Н.Д. Дурманова (рук-ли авт. кол.); М.П. Орлов, К.В. Пиксендеев, Ю.Е. Ровнов и др. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. — 120 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа:
5. В 2021 году будет запущен полный цикл зеленого финансирования // Минэкономразвития России [Электронный ресурс]. Режим доступа:
6. Глобальная зеленая трансформация: как изменится мир? // Доклад Международного дискуссионного клуба «Валдай», 2021

[Электронный ресурс]. Режим доступа:
<https://ru.valdaiclub.com/files/36510/>

7. Головина Т.А. Концепция взаимодействия государственных корпораций и хозяйствующих субъектов на принципах бизнес – партнерства: управленческий аспект // В сборнике: Управление экономическим развитием регионов: анализ тенденций и перспективы развития. материалы 14-ой региональной научно-практической конференции молодых ученых. 2016. С. 210-212.

8. Головина Т.А. Методический подход к адаптивному управлению промышленными экономическими системами на основе диагностики слабых сигналов о кризисной ситуации // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2014. № 4-1. С. 160-168.

9. Головина Т.А. Современные модели принятия стратегических и тактических решений в системе функционирования промышленной государственной корпорации как бизнес-партнера // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2016. № 2-1. С. 27-35.

10. Зеленая экономика и цели устойчивого развития для России: коллективная монография / под науч. ред. С.Н. Бобылева, П.А. Кирюшина, О.В. Кудрявцевой. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2019. — 284 с.

11. О сокращении выбросов парниковых газов: Указ Президента РФ от 04.11.2020 г. № 666 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45990>

12. Орлова Н.Н., Головина Т.А., Полянин А.В., Рудакова О.В., Соболева Ю.П. Проблемы развития российского рынка труда и кадровый потенциал экономических систем. Монография / Тверь, 2017.

13. Путин В.В.: Выручка от проектов по климату в РФ может превысить 50 млрд долларов // RG.RU. Петербургский международный экономический форум [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rg.ru/2021/06/04/putin-vyruchka-ot-proektov-po-klimatu-v-rf-mozhet-prevysit-50-mlrd-dollarov.html>

14. Реестр зеленых и социальных облигаций российских эмитентов на 28.12. 2020 // Экспертно-аналитическая платформа INFRAGREEN [Электронный ресурс]. Режим доступа:

15. Совет директоров будущего: спрос членов советов директоров российских компаний, 2020 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.pwc.ru/ru/assets/board-survey-28-06.pdf>

16. Environmental Performance Index 2020 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://epi.yale.edu/epi-results/2020/component/epi>

Раздел 13

ФОРМИРОВАНИЕ ОБЩЕЙ ПРОГРАММЫ МАРКЕТИНГОВЫХ ДЕЙСТВИЙ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МОЛОЧНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В РОССИИ

Репичев Александр Иванович, к.э.н., доцент

Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орел

Базарнова Ольга Александровна, к.э.н., доцент

Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Орел

В настоящее время каждая организация, нацеленная на долгосрочное и успешное развитие, должна уделять должное внимание такой функции управления как маркетинг. В рыночных условиях именно маркетинг обеспечивает коммерческий успех предприятию. В большинстве сельскохозяйственных организаций, практически не придается значение реализации функций этого вида деятельности. Внедрение в практику хозяйствования сельскохозяйственных предприятий таких концепций, в которых управленческие решения принимаются на основе сопоставления реальных возможностей предприятия с запросами рынка, желаемыми ценностями и устремлениями реальных и потенциальных потребителей, станет для организаций гарантией эффективного и рационального хозяйствования [2].

Стратегическое управление маркетинговой деятельностью невозможно без изучения тенденций, складывающихся под воздействием постоянно изменяющихся элементов маркетинговой среды. Поэтому, рассмотрим основные тенденции развития молочной промышленности.

В современных условиях ведения хозяйственной деятельности для национальных экономик важнейшим элементом является обеспечение продовольственной безопасности. Реализация подобной доктрины осуществляется пищевой промышленностью. В свою очередь пищевая промышленность складывается из отдельных отраслей, одной из которых является молочная промышленность. Эта отрасль (молочная промышленность) формирует один из важнейших продовольственных рынков молока и молочных продуктов.

Молочная промышленность развивается во многих национальных экономиках, но уровень развития может серьезно дифференцироваться. Видовой состав производимых товаров, объём производства и иные особенности зависят от сложившихся традиций, численности, уровня доходов и т.д. Лидерами в данной отрасли являются развитые

национальные государства, осуществляющие крупные экспортные и импортные операции на рынке молочной продукции.

Среди национальных экономик, занимающих ведущие позиции в поставках молока и молочной продукции на внешний рынок, наилучшие показатели демонстрируют страны Евророзоны, Австралия и Новая Зеландия. Лидерами ввоза (импорта) подобной продукции являются государства СНГ и Китай.

Международный рынок молока и молочных продуктов в последние годы значительно трансформировался и диверсифицировался в связи с возрастающими потребностями, географическими изменениями в товаропотоках и т.д.

Молочная продукция занимает третье место в общем объеме пищевых продуктов, производимых в России. Наша страна характеризуется высоким уровнем потребления молочных продуктов; население традиционно считает их продуктами первой необходимости, подходящими для всех возрастных групп. В РФ на долю молочной промышленности приходится более 10% от суммарных объемов производства пищевых продуктов.

Молоко является уникальным в своем роде натуральным продуктом, так как в его составе достигается идеальный баланс питательных веществ. Полезными свойствами молока, удачно сочетающимися с его относительно невысокой стоимостью, обусловлено то, что молочные продукты имеют высокий удельный вес в рационе современного человека.

Специфической особенностью молочного производства, которую следует учитывать производителям, посредникам и потребителям, является то, что это конечный скоропортящийся продукт, нуждающийся в специальных условиях хранения [1].

В настоящее время большую популярность получили идеи ЗОЖ и правильного питания. Молочные продукты, относящиеся к экологичной продукции, получили стабильный спрос почти у всего населения.

Организации сферы молочной промышленности, как правило, сконцентрированы в рамках высокоурбанизированных территорий. К факторам размещения организаций молочной промышленности относят следующие категории (рисунок 1).

Анализ тенденций мирового рынка молока и молочных продуктов позволяет сделать вывод, что основные страны-экспортеры демонстрируют невысокий, но устойчивый рост производства молока, используемого как сырье для последующей переработки. К лидерам в молочной отрасли можно отнести: США, Китай, Германию, Францию, Великобританию, Австралию, Новую Зеландию, Индию. По данным Центра изучения молочного рынка (DIA), в 2020 году отмечалась

существенная положительная динамика потребления молока: произошло увеличение показателя 172,2 кг на душу населения, или на 13,7 кг к уровню 2019 года. [3] Продажи в условиях карантина выросли как в рознице, так и в сфере e-commerce.

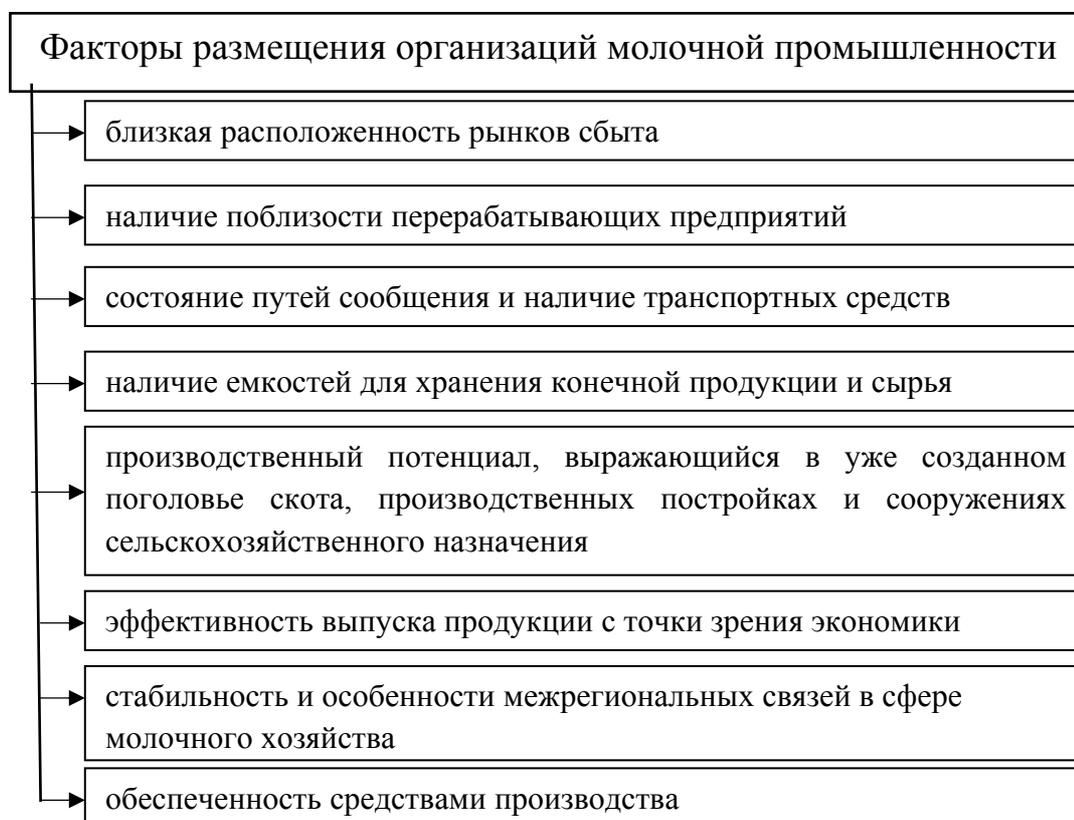


Рисунок 1 - Факторы размещения организаций молочной промышленности

Пандемия стала ключевым событием 2020 года. Первоначальным действием сложившемся на фоне панических настроений явился рост продаж в розничной торговле. Следующим звеном стал прогнозируемый спад покупательской активности в рознице во время ограничительных мер. В странах Европейского союза и США, падение продаж в сегменте общественного питания значительно повлияло на молочную отрасль. Другим серьезно пострадавшим сегментом явилось школьное питание. К примеру, в США доля поставок питьевого молока в школы составляла 7-8%. В этой стране в 2020 году отмечалось резкое падение цен на сырое молоко в мае по сравнению с февралем, снижение составило 29%.

Летом 2020 года спрос на молочную продукцию стал восстанавливаться, при этом появилась тенденция роста цен на сырое молоко и молочные продукты. Цена мирового рынка на сырое молоко в середине лета 2020 года сложилась на уровне 36,7 долларов за 100 кг (26,16 руб./кг). Стоимость молока в июле 2020 года повысилась на 5%

по сравнению с предыдущим месяцем. Рост цен в летние месяцы наблюдался впервые с февраля 2020 года. Определяющими причинами восстановления и роста цен явились:

- стабилизация и рост спроса на молочные продукты;
- повышение цен на бирже;
- активизация импортных операций Азиатскими странами.

Влияние кризисных явлений 2020 года оказалось не настолько разрушительным для мирового молочного рынка, как изначально прогнозировалось. Произошло незначительно снижение спроса на молочные продукты, за исключением сегмента общественного питания. Но, при этом актуализировалась тема полезных продуктов и домашнего питания, дополнительный драйвер получили продажи продуктов через интернет. В «первоначальную волну» многие страны мира распределяли денежные средства для поддержки спроса.

Отметим, что результативность молочной отрасли в 2021 году будет зависеть от многих факторов:

- развития пандемии и применения массовой вакцинации населения;
- реализации государственных мер поддержки;
- открытия границ между странами.

В соответствии с прогнозами аналитиков IFCN, в текущем году средняя мировая цена на сырое молоко будет находиться в районе 35 долларов/100 кг, колеблясь в пределах 20%. Большое значение будет иметь потребительски спрос, если он будет расти, то будут повышаться цены на продукты, реализуемые на бирже и на сырое молоко.

В 2020 году в России наблюдались похожие тенденции в потреблении молочных продуктов:

- рост продаж в рознице на фоне паники;
- снижение продаж в сегменте общественного питания;
- развитие Интернет-торговли.

При всех негативных явлениях, сформировался побочный плюс для российской промышленности, а именно закрытие границ. Денежные средства, которые отечественные туристы тратили в летний период за рубежом, в 2020 году были перераспределены на внутреннем рынке. Эти тенденции прослеживаются и в молочной промышленности. Аналитики DIA отметили рост потребления молока в 2020 году. Увеличение потребления этого продукта на душу населения составило около 13,7 кг на человека или 2 млн тонн в целом. Рост рынка молока в 2020 году составил 8,6% по сравнению с уровнем 2019 года. Емкость рынка молока в РФ в 2020 году составила 25,3 млн тонн.

На рисунке 2 представлен рейтинг регионов Российской Федерации по количеству производителей молока.

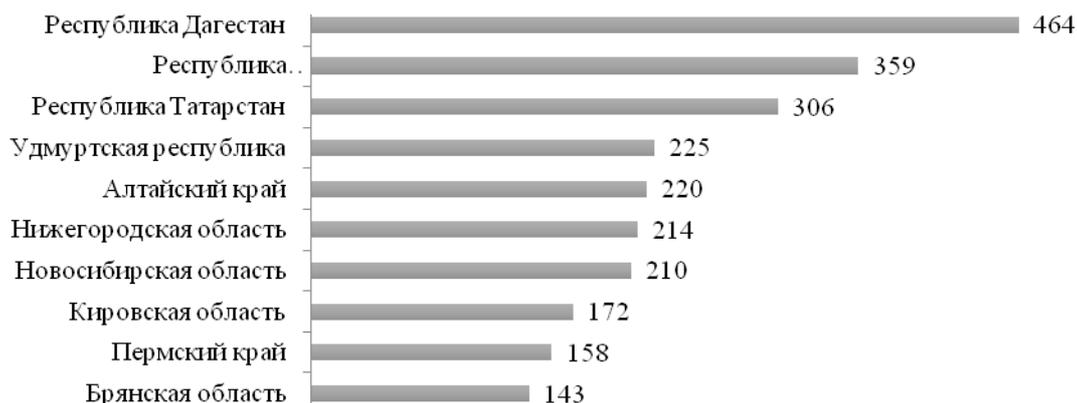


Рисунок 2 - Рейтинг регионов по количеству производителей молока за 2019 г.

Лидирует по количеству предприятий молочной промышленности Республика Дагестан – 464 предприятия, на втором месте Республика Башкортостан – 359 предприятий, на третьем месте Республика Татарстан – 306 предприятий. Примечательно, что в данном рейтинге присутствует Брянская область, которая закрывает десятку лидеров по количеству производителей молока – 143 предприятия.

На рисунке 3 представлены показатели по объёмам производства молока и молочной продукции в Российской Федерации. На протяжении 8 лет показатели по объёму производства увеличиваются по всем видам продукции. Наибольшую долю в 2018 году составляет производство обработанного жидкого молока - 5 466,2 млн т, на втором месте производство сыров - 466,8 млн т, на третьем производстве сливочного масла 266,7 млн т.



Рисунок 3 - Объёмы производства молока и молочной продукции в Российской Федерации за 2010-2018 гг.

На рисунке 4 отражена ценовая ситуация на рынке молока Российской Федерации. Таким образом, самые низкие цены на сырое молоко в Приволжском и Северо-Кавказском ФО – 19-23 руб./кг. Центральный ФО имеет средний уровень цен на сырое молоко – 25-27 руб./кг. Самые высокие цены в Дальневосточном ФО – выше 35 руб./кг.

В 2020 году на молочном рынке в РФ имела место высокая цена на сырое молоко. Например, Index DIA в декабре 2020 года равнялся 26,29 руб./кг без НДС, что на 6% больше по сравнению с декабрьскими показателями 2019 года.

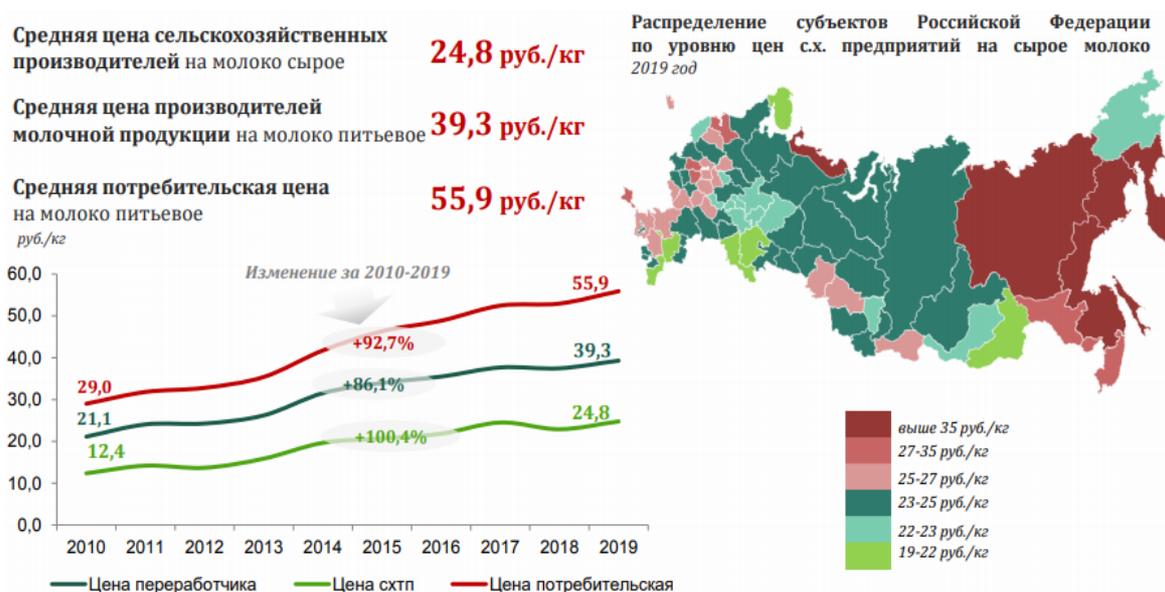


Рисунок 4 - Ценовая ситуация на рынке молока Российской Федерации за 2010-2019 гг.

Следует отметить, что цена на сырое молоко, рассчитываемая в долларах снизилась по сравнению с предыдущим периодом. Курсовые колебания являются одним из ключевых факторов на российском рынке молока и молочной продукции. Они лежат в основе цены, увеличивая стоимость биржевых молочных продуктов и импортных составляющих в рамках производственного процесса.

Сырье, производимое российскими участниками, достаточно часто характеризуется несоответствующим качеством. Этот фактор влияет на появление дополнительных сложностей для предприятий осуществляющих переработку. Организации сферы переработки часто бывают вынуждены применять при производстве молочной продукции сухие и искусственные компоненты. Такой подход приводит к росту себестоимости на фоне ухудшения потребительских свойств товаров, что в итоге снижает их конкурентоспособность.

На наш взгляд, ключевыми проблемами, которые ограничивают развитие в РФ молочной промышленности являются элементы, представленные на рисунке 5.

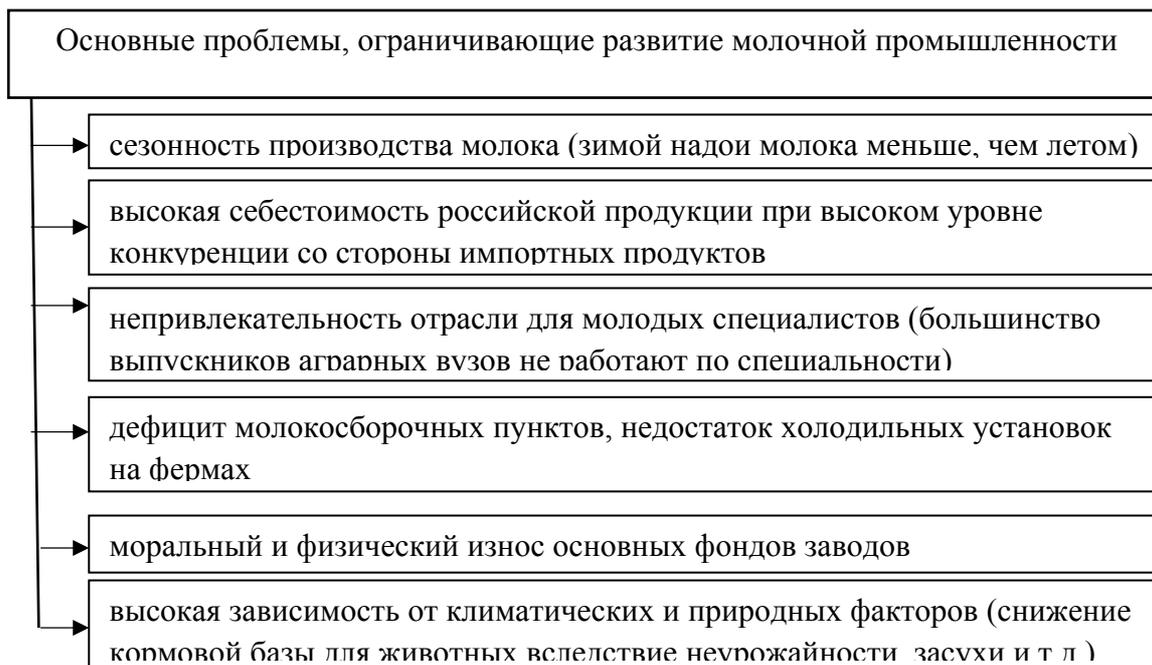


Рисунок 5 - Основные проблемы, ограничивающие развитие молочной промышленности

В молочной отрасли работает большое количество крупных компаний-производителей, продающих продукцию в большинстве регионов РФ. В соответствии с данными информационно-аналитического агентства Milknews, лидерами российского рынка молочной продукции в 2020 году стали следующие компании (таблица 1).

Лидером среди производителей молочной продукции является Danone («Данон-Трейд»). Доходы организации по обычным видам деятельности составили 109,5 млрд руб. На втором месте находится «Вимм-Билль-Данн» (PepsiCo), получивший в 2019 году 100,3 млрд руб. выручки. Следующей компанией в данном рейтинге является ГК «Ренна» (выручка 30 млрд руб.).

Лидером рейтинга производителей сырья является ГК «ЭкоНива». Валовой надои этой компании в 2019 году составил 758 тыс. т. Второе место занимает АО фирма «Агрокомплекс» им. Н.И. Ткачева (объем производства - 271 тыс. т). Третьим является агрохолдинг «Красный Восток». Объем его производства равен 129 тыс. т.

Таблица 1 - Лидеры российского рынка молочной продукции [3]

Переработчики молока				Производители молочного сырья			
№	Компания	Объем реализации, млрд руб.		№	Компания	Валовый надой, тыс. т	
		2018 г.	2019 г.			2018 г.	2019 г.
1	Danone Group (Данон Трейд)	111,3	109,5	1	ГК «ЭкоНива»	484	758
2	Вимм-Билль-Данн (PepsiCo)	98,3	100,3	2	Фирма «Агрокомплекс» им. Н.И. Ткачева	264	271
3	ГК «Ренна»	28,3	30,3	3	АХ «Красный Восток»	122	129
4	ГК «Молвест»	20,5	23,5	4	ХК «АК Барс»	118	125
5	КОМОС ГРУПП (Милком)	19,7	22,7	5	АПХ «Дороничи»	95	114
6	ГК «Фудлэнд»	18,9	22,5	6	Пискаревский молочный завод	111	112
7	Hochland Russland	18,7	21,9	7	Кировский молочный комбинат	96	110
8	Lactalis Group (вкл. Parmalat)	16,0	17,5	8	Концерн «Покровский»	110	110
9	ГК «НЕВА МИЛК»	14,3	16,7	9	ГК «Зеленая долина» (ГК «ЭФКО»)	93	102
10	ГК «Юговской КМП»	11,0	13,8	10	ГК «Молвест»	96	101

Далее рассмотрим основные тенденции рынка молочной продукции в рамках изучения потребительских предпочтений. Основными потребителями пакетированного молока является городское население. Периодичность покупок - 2-3 раза в неделю. Покупки совершаются в основном женщинами в возрасте от 25 до 70 лет. Среди популярных упаковок лидирует картонный пакет, далее следует бутылка из пластика и полиэтиленовый контейнер.

Осуществляя процедуру выбора товара, потребители в большей мере ориентируются на репутацию производителя, срок годности, цену, жирность, упаковку [5].

Важным трендом является ориентация потребителей на продукты, включающие пробиотики, витамины и другие полезные компоненты. С

учетом ориентации потребителей на здоровый образ жизни, значительная часть производителей вывела на рынок товарные позиции «со сниженным содержанием сахара» или без него. Например, компания Danone, которая входит в тройку крупнейших производителей молочных продуктов в России и включает в себя бренды: «Активиа», «Простоквашино», детское питание «Тёма» и «Растишка», расширила ассортиментный ряд кисломолочных напитков Actimel, включив в него такие новые вкусы как «Клубника, Яблоко, Питахайя без сахара» и «Виноград, Персик, Ананас без сахара».

Ассортиментный ряд наиболее крупных компаний на рынке молочной продукции представлен на рисунке 6.



Рисунок 6 – Бренды ведущих производителей молочной продукции в России

Подводя итог вышеизложенному материалу следует отметить:

- развитие рынка молочной продукции зависит от влияния факторов маркетинговой среды, в частности глобальных потребительских трендов, таких как, повышающееся внимание к своему здоровью, занятие спортом, ведение активного образа жизни;

- спрос на молочную продукцию неуклонно растёт и удовлетворяется российскими и иностранными производителями. Доля импорта незначительна и составляет 15-19%. Этот факт объясняется специфическими особенностями продукта, являющегося скоропортящимся. Поэтому отечественный молочный рынок естественным образом защищен от иностранных конкурентов. Дополнительные возможности расширения рынка для отечественных компаний связаны с импортозамещением. Карантин и фактор закрытия границ стимулировали внутреннее потребление, но продолжающаяся пандемия и другие негативные факторы будут способствовать снижению доходов населения и последующему регрессу спроса;

- особую конкуренцию молочной продукции во всем мире составляют растительные аналоги молока (соевое, овсяное, миндальное, кокосовое). В соответствии с проводимыми исследованиями, ряд потребителей считает, что альтернативное молоко более полезным для здоровья, результатом чего является переход на растительное молоко. Поэтому товаропроизводителям необходимо активно заниматься повышением качества молочной продукции и донесением её преимуществ до потребителей;

- внутри нашей страны молочная промышленность представлена рядом известных компаний производителей и переработчиков молока. Данные компании занимаются активным продвижением своих брендов и являются хорошим примером того, как предприятие молочной промышленности должно использовать маркетинговые инструменты для достижения оптимальных результатов и повышения эффективности своей деятельности.

На сегодняшний день молочная промышленность как составная часть пищевой промышленности играет огромную роль в экономике регионов и страны в целом. Молочная промышленность тесно связана со многими отраслями народного хозяйства, такими как: животноводство, хлебопекарная и кондитерская отрасль, сфера общественного питания и торговли, социального обеспечения и здравоохранения. Молочная продукция составляет около 20-25% от общей потребительской корзины и относится к социально значимым продуктовым товарам народного потребления.

Продукция молочной отрасли имеет высокий спрос у населения, в связи с чем, происходит рост предложения данных товаров на рынке. Появляется всё больше конкурентов среди предприятий-производителей молочной продукции, которые предлагают свои товары потребителю и стараются завоевать свою долю на этом рынке. Производители молочной продукции в своей деятельности проводят множество маркетинговых исследований, чтобы максимально точно

удовлетворить спрос, они ориентируются на потребности выбранной целевой аудитории, выбирают наиболее выгодную стратегию развития и управления маркетинговой деятельностью, что в конечном итоге создаёт для них конкурентные преимущества среди множества аналогичных предприятий и позволяет эффективно функционировать.

В сфере маркетинга состояние отрасли молочной промышленности характеризуется следующими особенностями:

- высокая насыщенность продуктового рынка молочной продукции, и как следствие высокая конкуренция среди производителей данной отрасли;

- недостаточная квалификация специалистов маркетинговых служб на предприятиях молочной промышленности или отсутствие данных специалистов вообще;

- высокий уровень сложности в получении актуальной и достоверной информации о текущем состоянии рынка молочной продукции, необходимость проведения регулярных маркетинговых исследований;

- отсутствие единого подхода к выбору стратегии управления маркетинговой деятельностью на предприятии молочной промышленности;

- недостаточный уровень развития управления маркетингом на предприятиях молочной промышленности и низкая культура брендинга в сфере молочных продуктов, особенно региональных производителей.

На современном этапе развития маркетинга существует множество способов и подходов по выбору стратегии управления маркетинговой деятельностью на предприятии, которые представлены многочисленными трудами учёных и исследованиями маркетологов. Но, несмотря на значительные объёмы этих исследований, общего, универсального и единого подхода к разработке программы действий по выбору той или иной стратегии развития маркетинговой деятельности для предприятий молочной промышленности до сих пор не представлено. Руководителям данных предприятий достаточно сложно понять с чего начать свою деятельность, как выявить недостатки в управлении маркетингом, как определить, что для успешного функционирования предприятию подходит именно выбранная стратегия, и не ошибиться с её выбором. С учётом существующих проблем оптимальным решением является разработка общей программы маркетинговых действий (таблица 2).

Таблица 2 – Общая программа маркетинговых действий

Выявленная проблема	Цель этапа	Конкретные задачи и мероприятия
1	2	3
1. Стратегический этап		
Недостаточное понимание роли маркетинга в развитии предприятия молочной промышленности	Формирование основной идеи деятельности предприятия и производимого продукта	<p>Определение основных направлений деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определение и детализация миссии предприятия; - конкретизация стратегических приоритетов развития предприятия с учётом существующих запросов потребителей; - установление целей предприятия и контроль их реализации; - формирование задач предприятия по достижению установленных целей.
2. Организационный этап		
Отсутствие маркетинговой службы на предприятии молочной промышленности или недостаточная квалификация специалистов	Формирование сильной службы маркетинга на предприятии	<p>Перестройка внутрифирменной работы с учетом указанных проблем:</p> <ul style="list-style-type: none"> - реорганизация службы маркетинга; - поиск квалифицированных специалистов в области маркетинга; - внедрение системы тестирования и аттестации сотрудников; - использование тренинговых технологий обучения, разбор кейсовых ситуаций; - внедрение нового механизма оплаты труда в службе маркетинга.
3. Аналитический этап		
Высокий уровень сложности в получении актуальной и достоверной информации о текущем состоянии рынка молочной продукции,	Внедрение автоматизированной системы обработки данных и аналитики полученных отчётов	<p>Развитие маркетинговой информационной системы и методического обеспечения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - внедрение специализированных информационных технологий автоматизированной системы информационного маркетингового обеспечения; - внедрение диагностики эффективности маркетинговой деятельности путём предоставления отчётов (ежемесячных, еженедельных, плановых после проведения рекламной кампании) и расчёта основных показателей эффективности; - создания базы данных носителей информации для маркетингового анализа (данные полевых исследований; результаты опросов, интервью, анкетирования; данные экспертов; отчеты предприятий-конкурентов; заключения аудиторов; СМИ; рекламации и тд.)

Продолжение таблицы 2

1	2	3
<p>Необходимость проведения регулярных маркетинговых исследований</p>	<p>Обеспечение необходимой и достоверной информацией для принятия решений</p>	<p>Внедрение системы проведения маркетинговых исследований:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ макро- или внешней среды предприятия (дальнее окружение: природные, политические, экономические, социальные научно-технические условия; ближнее окружение: потребители, поставщики, партнёры, конкуренты). Предлагаемый метод: PEST-анализ. - анализ микро- или внутренней среды предприятия (материально-техническое снабжение, финансовое состояние, ценовая политика производство, распределение и сбыт, способы продвижения). Предлагаемые методы: анализ по «4P», SWOT-анализ, SNW-анализ; - разработка и внедрение системы маркетинговых исследований, а также календарное планирование их проведения.
<p>4. Функциональный этап</p>		
<p>Недостаточный уровень развития маркетинговых инструментов на предприятиях молочной промышленности</p>	<p>Эффективная реализация стратегий маркетинга по концепции «4P»</p>	<p>Пересмотр системы стратегического планирования деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выбор стратегий развития маркетинга на основании внутреннего анализа предприятия по элементам «4P» с учётом выявленных проблем: - товарные (создание нового продукта, ассортимента, модернизация существующего товара – вкусовые добавки, упаковка и дизайн, позиционирование); - ценовые (выбор ценовой категории: низкие, средние, высокие, премиум); - стратегии распределения (стратегическое решение о выборе уровня каналов распределения – нулевой, одноуровневый, двухуровневый и т.д.); - стратегии продвижения (выбор инструментов и каналов продвижения продукции, подготовка рекламного плана, PRкомпании); - интеграции отдельных функциональных стратегий маркетинга с учётом внутрифирменных потребностей предприятия: - дифференцированный маркетинг (создание и одновременное внедрение продукции во всех рыночных сегментах); - диверсифицированный маркетинг

		(расширение доли рынка, ассортимента, производства; - поддерживающий маркетинг (удержание позиции на рынке при удовлетворительных результатах деятельности); - стимулирующий маркетинг (применяется в отсутствие спроса с целью формирования интереса у потребителя); - развивающий маркетинг (применяется при скрытом или неявном спросе).
Низкая культура брендинга в сфере молочных продуктов, особенно региональных производителей	Создание системы брендинга на предприятиях молочной продукции как обобщенного элемента концепции «4Р»	Формирование основных элементов брендинга, его развитие и становление на предприятии: - ДНК бренда (неизменная сущность бренда, выражается в ключевой характеристике, которая позволяет идентифицировать бренд); - платформа бренда (набор базовых параметров бренда: философия, миссия, индивидуальность, ценность, характеристики, ассоциативность); - позиционирование (отличие бренда от конкурентов на рынке, описание целевой аудитории); - визуализация (название торговой марки и изображение товарного знака, логотип, фирменные цвета, шрифты, слоган) - продвижение бренда (создание рекламного медиаплана, размещение продукции в каналах коммуникаций, анализ эффективности мероприятий).

Предложенная в таблице 2 программа может стать основой для построения стратегии управления маркетинговой деятельностью на любом предприятии молочной промышленности, при этом она может быть видоизменена руководством с учётом различных особенностей того или иного предприятия, для которого она будет применена.

Таким образом, в целях совершенствования управления и повышения эффективности деятельности предприятия необходимо целенаправленно и своевременно управлять маркетинговой деятельностью предприятия. Основа всей работы по повышению эффективности деятельности и совершенствования управления базируется на формировании эффективной системы маркетингового планирования, предусматривающей, наряду с разработкой стратегий для отдельных инструментов маркетинга (товарных, ценовых, распределительных, коммуникационных), формирование

интегрированных стратегий, учитывающих все аспекты маркетинговой деятельности предприятия. С этих позиций, общая стратегия в современной теории маркетинга рассматривается либо как эффективное сочетание инструментальных стратегий, либо как стратегия, предназначенная для планирования всех компонентов маркетинговой деятельности в структурном или динамическом аспекте.

Список литературы

1. Авдеева И.Л. Цифровая трансформация экономических систем: итоги и перспективы развития // Среднерусский вестник общественных наук. 2021. Т. 16. № 1. С. 226-239.

2. Авдеева И.Л., Головина Т.А., Полянин А.В. Государственное регулирование приоритетных направлений предпринимательства в условиях цифровой экономики // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2018. № 4. С. 13-21.

3. Авдеева И.Л., Сахарова С.М. Анализ стратегии развития и освоения территории арктической зоны Индией: социально-экономический аспект // В сборнике: Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. Сборник научных статей VI Международной научно-практической конференции. Москва, 2021. С. 8-14.

4. Головина Т.А. Концепция взаимодействия государственных корпораций и хозяйствующих субъектов на принципах бизнес – партнерства: управленческий аспект // В сборнике: Управление экономическим развитием регионов: анализ тенденций и перспективы развития. материалы 14-ой региональной научно-практической конференции молодых ученых. 2016. С. 210-212.

5. Головина Т.А. Методический подход к адаптивному управлению промышленными экономическими системами на основе диагностики слабых сигналов о кризисной ситуации // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2014. № 4-1. С. 160-168.

6. Головина Т.А. Современные модели принятия стратегических и тактических решений в системе функционирования промышленной государственной корпорации как бизнес-партнера // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2016. № 2-1. С. 27-35.

7. Леонова О.В. Формирование критериев оценки проектного управления в сфере государственного управления // В сборнике: Современные проблемы регионалистики. Сборник по материалам II Мерцаловских чтений. В 2-х томах. Под редакцией П.А. Меркулова. 2016. С. 138-141.

8. Ненюкова Е.В., Мадосян Г.Н. Состояние и перспективы

развития производства молочной продукции в Российской Федерации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 11-2 (57). С. 123-125.

9. Орлова Н.Н., Головина Т.А., Полянин А.В., Рудакова О.В., Соболева Ю.П. Проблемы развития российского рынка труда и кадровый потенциал экономических систем. Монография / Тверь, 2017.

10. Официальный сайт Milknews - Новости молочного рынка [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://milknews.ru/analitika-rinka-moloka/reitingi/tovarnoe-moloko-rejting-oktyabr.html>

11. Репичев А.И., Зверева Г.П., Тугачева Л.В. Разработка стратегии маркетинга в сельскохозяйственном предприятии // Экономика и предпринимательство. 2015. № 2 (55). С. 780-782.

12. Центр изучения молочного рынка (DIA) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.dairynews.ru/company/>

13. Чепраков Д.В., Авруцкая С.Г. Актуальные проблемы молочной промышленности России // Успехи в химии и химической технологии. 2016. №8 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-molochnoy-promyshlennosti-rossii>

14. Чубарец О.В. Финансово-экономические основы организации экологического страхования в регионах России // Среднерусский вестник общественных наук. 2015. № 2 (38). С. 178-181.

15. Чубарец О.В., Суровнева К.А., Полянин А.В. Эмиссионная политика как практическая проблема инвестиционного менеджмента // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. 2014. № 6 (41). С. 245-247.

Раздел 14

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СЕРВИСЫ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ МИКРОСИСТЕМ

Третьякова Лариса Александровна, д.э.н, профессор
ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный
исследовательский университет», г. Белгород

По мере того, как устойчивое развитие продвигается по повестке дня в вопросах развития мирового экономического сообщества, оно все больше интегрируется в стратегическое планирование экономических микросистем, то есть экстраполируется на корпоративный уровень.

В сегодняшних условиях агрессивного влияния внешних факторов руководству компаний необходимо сбалансировать усиление регулирования, защиту бренда и обеспечение стабильных цепочек поставок с поиском возможностей для повышения производительности и использованием повестки дня в области устойчивого развития для получения стратегических преимуществ[4,7,12].

Разработка и интеграция подробного видения устойчивого развития в долгосрочный стратегический план должна осуществляться таким образом, чтобы создать долгосрочную ценность, а также укрепить общественное доверие, при этом является общей задачей для всех типов организаций.

Что становится все более очевидным, так это то, что разумная стратегия устойчивого развития защищает репутацию компании; стимулирует инновации и вовлечение сотрудников, удовлетворяет потребителей, привлекает и удерживает наиболее компетентных сотрудников; демонстрирует соответствие требованиям и ведет к дифференциации рынка - все ключевые составляющие долгосрочного роста и прибыльности.

Развитие экономических микросистем, в том числе предпринимательства в сфере малого бизнеса может быть такой же сложной задачей, как и его открытие. Вот почему существует большое количество таких малых предприятий, которые в конечном итоге терпят неудачу [1,10]. Секрет успеха заключается в способности превратить бизнес-идею в предприятие и в конечном итоге в прибыльную и растущую компанию.

Стратегия устойчивого роста - это системные долгосрочные целеориентированные модели действий, определяющие программное и проектное управление в рамках достижения стратегических целевых ориентиров. Когда бизнес развивается слишком быстро,

велика вероятность неготовности к уже сформированным потребностям на рынке, что в конечном итоге может привести к потере рыночного сегмента и неудовлетворенными клиентами. Когда нет продаж и только расходы, бизнес может оказаться убыточным. При этом необходимо иметь разработанную стратегию роста, чтобы иметь возможность превентивно управлять не только производственными ресурсами, но и информационными потоками[3,5,9]. Стратегии, которые возможны для использования в целях достижения устойчивого роста экономических микросистем.

1. Привлекайте Больше Клиентов. Это наиболее известная стратегия устойчивого роста, позволяющая экономическим микросистемам расширяться. С помощью существующих продуктов и маркетинговых кампаний можно найти новых клиентов, которые пополняют клиентскую базу. Большинство компаний способны к такому росту, за единственным исключением, если они работают в отрасли, в которой много существующих игроков. Чтобы конкурировать, нужна уникальная новая идея, помимо того, что уже есть.

2. Увеличение объема продаж от существующих клиентов. Еще один способ развития экономических микросистем – сформировать обширную базу потребительской лояльности, заставить нынешних клиентов совершать повторные покупки. Это хорошая альтернатива поиску новых клиентов, что гораздо сложнее. Если стратегические и тактические мероприятия сосредоточены на клиентах, которые уже знают компанию и продукт, сделать новую продажу будет проще.

3. Формирование диверсификационной линейки продуктов и услуг.

Внедрение новых продуктов или услуг также является еще одной эффективной стратегией для обеспечения роста малого бизнеса. Это не всегда должно быть что-то совершенно новое и уникальное, так как обновления, руководства и другие подобные идеи также будут работать.

4. Выход на новый рынок.

Успешные продукты также могут быть представлены на новых рынках, таких как другое место или страна. Если имеются неоспоримые доказательства, что они пользуются спросом и что люди будут за это платить, система стратегического планирования и прогнозирования позволяет обеспечить просчитанные сценарии при том, что у них тоже есть довольно хорошие шансы хорошо продаваться за рубежом. Однако необходимо провести некоторые исследования и оформить документы, особенно когда нужно экспортировать и импортировать продукты[2,6,8,10]. Также необходимо определить эффективный план логистики, чтобы доставка и распределение работали без каких-либо проблем.

5. Формирование нового канала распространения.

Хотя все еще существуют физические магазины для продажи продукта, эффективно можно использовать Интернет для развития бизнеса. Зайдя в Интернет, новые клиенты смогут найти всю линейную цепочку продуктовых предложений. Кроме того, когда создается веб-сайт электронной коммерции, клиенты, которые предпочитают совершать покупки с помощью своих телефонов или ноутбуков, могут получить доступ к новым продуктам.

Через несколько месяцев после того, как был осуществлен первый производственный цикл по новому продукту и началась работа по привлечению клиентов, малый бизнес будет готов к росту. С помощью правильных шагов можно вывести бизнес на следующий этап с помощью любой из этих эффективных стратегий. Знание того, какой вариант выбрать, поможет вам соответствующим образом спланировать и направить свои следующие действия.

Для вновь созданных стартапов рост – это естественный путь к прогрессу. Но что, если произойдет внезапный неконтролируемый рост, а для его продолжения не будет ресурсов? Это означает, что существует серьезная проблема с масштабируемостью. Масштабируемость – это бизнес-стратегия, ориентированная на возможности расширения и максимально большой экстраполяции.

Прежде чем даже рассматривать возможность расширения, нужно иметь в виду есть ли у вашего стартапа потенциал для роста? Стартап должен иметь структурированную бизнес-модель, развитую инфраструктуру и надежную команду для обеспечения устойчивого роста.

Масштабирование стартапа – это сложный процесс, требующий достаточного количества ресурсов для поддержки и обеспечения роста вашей компании.

В современном мире стартапов устаревшие методы ведения бизнеса больше не применяются. Предубеждение о том, что чем больше, тем лучше, является бизнес-моделью конца 1950-х годов и включает надежную методологию рабочего процесса, основанную на моделях, ориентированных на рост.

Сегодня структура успешной бизнес-модели требует устойчивости и способности противостоять постоянным изменениям.

Поэтому масштабируемость – это стратегия устойчивого роста каждого успешного стартапа.

1. Рост по сравнению с масштабируемостью.

Давайте начнем с основ – главного различия между этими двумя бизнес-стратегиями. Когда мы говорим о росте – мы видим линейное распределение добавления новых ресурсов для увеличения доходов. С другой стороны, масштабирование – это когда вы увеличиваете доход без привлечения дополнительных ресурсов.

Теперь понятно, почему современные предприниматели одержимы идеей масштабируемости. Рост означает больше тратить, чтобы получить больше – масштаб означает увеличение доходов без добавления значительных ресурсов.

Большинство компаний стремятся к одной и той же цели – международной компании с сотнями сотрудников. И это имеет смысл, но логистика, стоящая за этим огромным оборудованием, часто является подавляющей и в большинстве случаев неустойчивой.

Рост без масштабируемости предопределен неудачей. Вот почему масштабируемость играет огромную роль в расширении вашего бизнеса.

Особенно когда вы находитесь на ранней стадии развития бизнеса – должна быть столь же решительная фиксация на масштабе, а не просто на росте.

2. Организация.

Как только бизнес-стратегия стартапа станет ясной и прозрачной, все внутренние процессы, начиная с инициирования, организации и выполнения, должны быть масштабированы. Это критический этап, когда рабочая нагрузка при запуске должна быть преобразована в устойчивый рабочий процесс.

Для достижения этой цели необходимо использовать программные средства управления проектами, которые автоматизируют ваш рабочий процесс и управление командой. Теперь, когда все ваши рабочие нагрузки находятся под одной платформой, у вас может быть уникальная точка зрения: непрерывный мониторинг и быстрый доступ ко всем файлам, документам и задачам в виде обзора проекта.

Таким образом, вы автоматизируете все процессы и грамотно распределяете ресурсы, имея представление о возможностях вашей команды для точного масштабирования производительности рабочего процесса.

3. Алгоритм ЛАССО - LASSO.

Теперь, когда рабочий процесс устойчив к текущему объему производства, как вы узнаете, сможет ли ваша компания выдержать расширение? Алгоритм ЛАССО-это научный метод, который может предсказать потенциал роста бренда.

Используя статистическую методологию, ЛАССО сравнивает обширные переменные вашего стартапа со многими успешными и неудачными брендами. Это также позволяет вам оценивать свой бренд по отраслям.

Техника ЛАССО включает в себя пять различных этапов роста вашего бренда в результате уникального статистического алгоритма.

Это способ, с помощью которого вы можете легко оценить потенциал роста вашего стартапа и получить дополнительную информацию об оценке рисков для развития вашего бизнеса.

4. Корпоративная культура.

Как корпоративная культура связана с ростом и масштабируемостью стартапов? В большинстве случаев корпоративная культура возникла естественным образом, и она не входит в число приоритетов предпринимателей – и это может быть фатальным для молодого стартапа.

Одна из главных целей – создать здоровую корпоративную культуру, которая будет представлять ваши основные ценности-не то, что вы продаете, а то, во что вы верите.

Но когда дело доходит до роста, а в компании отсутствует последовательная культура, некоторые ценности могут быть утрачены или трансформированы в результате быстрого развития. Позже это может повлиять на масштабирование, поскольку ему не хватает общих ценностей и четкого видения основной цели.

Корпоративная культура обостряет основные сильные стороны вашего стартапа, и ее необходимо развивать. Если нет, вы будете ошеломлены целым рядом специальных процессов и решений, которые приведут к неконтролируемому росту.

5. Набор персонала.

Если вы подумаете об этом, адаптация сотрудников начнется еще до того, как вы наймете новых членов команды. Все началось с четкой и лаконичной корпоративной культуры. Когда дело доходит до роста организационной структуры компании, трудно следить за всеми новыми сотрудниками – поэтому вам нужна стандартизированная система, которая будет соответствовать кругу масштабируемости.

Адаптация сотрудников должна проходить на этапах, которые в будущем создадут прозрачный рабочий процесс и будут играть огромную роль в масштабируемости вашего стартапа.

Первый этап: Убедитесь, что новые сотрудники уверены в выполнении своей работы. Второй этап: иметь конкретное представление об ожиданиях и роли в команде. Третий этап: Социальная интеграция в команду и сообщество. Четвертый этап: понимание корпоративной культуры, основных ценностей и того, как функционировать в этой системе.

После прохождения этих этапов у вас будет обзор сотрудников, подходящих для вашего сообщества стартапов. Эта информация имеет решающее значение, потому что вы можете оценить все способности и ограничения членов вашей команды, прежде чем приступить к росту.

Это почти автоматическая масштабируемость – за счет корпоративной культуры и адаптации сотрудников.

6. Устойчивый рост. Масштаб. Эффективность.

Чтобы поддерживать постоянный рост, вам нужно невероятное количество ресурсов.

По общему мнению, рост стартапа – это показатель успеха и увеличения доходов. Но это также относится и к другим аспектам, таким как: отрасль, в которой вы работаете, и конкретная ниша, корпоративная культура, количество сотрудников и множество других переменных, которые влияют на рост и, в конце концов, на доход.

Чтобы обеспечить устойчивый рост и избежать нестабильного расширения, вам необходимо масштабировать каждый аспект рабочего процесса. Имейте в виду, что высокий финансовый рост может быть устойчивым только при значительных потерях.

С другой стороны, масштабируемость показывает, что вы можете увеличить доход и свести затраты к минимуму. Поскольку рост просто достижим – масштабируемость – невероятно сложный процесс, и нет никаких быстрых путей к идеально масштабируемому рабочему процессу. Поэтому для поддержания роста бизнеса масштабируемость – единственный путь к успешному стартапу.

Прогнозы роста отраслей промышленности по всему миру сделали шаг назад из-за страшной пандемии COVID-19. Например, в числе многих отраслей полиграфическая промышленность не была пощажена. Согласно опросу Printing United Alliance, проведенному только в полиграфической промышленности США, в первом квартале 2020 года наблюдалось сокращение на 4,9%. Сокращение полиграфической промышленности во втором квартале составило около 25%.

Эти сокращения наблюдались из-за того, что предприятия по всей стране были закрыты; также наблюдается значительное сокращение рекламных мероприятий, поскольку рекламные акции и мероприятия на открытом воздухе были приостановлены. Кроме того, предприятия и корпорации по всему миру приняли стратегии удаленной работы. Из-за этого в безбумажных сообщениях появилась поддержка.

Но мир приспособливается к новой норме, как и полиграфическая промышленность. Чтобы ускорить темпы и выйти из спада во второй половине 2020 года, были приняты решения, которые обеспечивают рост бизнеса с помощью двух простых вещей: увеличения продаж и снижения затрат. Следующие точки роста для полиграфического бизнеса помогут увеличить продажи.

1. Цифровизация полиграфического бизнеса.

Одной из предварительных потребностей развития полиграфического бизнеса является инвестирование в цифровую трансформацию полиграфического бизнеса. От продаж до операций,

постарайтесь оцифровать каждый аспект бизнеса. Это не только увеличит онлайн-продажи, но и обеспечит повышение эффективности и сокращение повседневных задач, тем самым повысив общую производительность труда сотрудников. Кроме того, благодаря тенденциям удаленной работы цифровые решения могут обеспечить бесперебойную и прозрачную связь с заинтересованными сторонами.

2. Оценка рыночных тенденций.

В то время как спрос со стороны маркетинга и развлечений сократился до минимума, наблюдается неожиданный всплеск спроса на печать со стороны предприятий, которым требуются специальные средства связи с коронавирусом, такие как напольная графика, вывески, наклейки и другие. Существует высокий спрос на печатные материалы от организаторов и участников сбора средств, такие как баннеры, индивидуальные футболки, вывески и этикетки, а также высокий спрос на индивидуальные маски с открытого рынка. Подготовьте хороший ассортимент продукции, который обеспечит оптимальный спрос как в настоящее время, так и в будущем.

3. Интегрируйте идеальный инструмент настройки продукта.

В полиграфической промышленности наблюдается огромный сдвиг спроса от стандартных решений к индивидуальным и персонализированным продуктам. И чтобы убедиться, что вы предоставляете своим клиентам лучшие решения по настройке продукта, вы должны интегрировать средство настройки продукта на основе HTML5, которое предоставляет удобные для пользователя онлайн-варианты проектирования веб-печати. Но когда вы решите выбрать инструмент онлайн-дизайнера продуктов, просто убедитесь, что он соответствует вашим бизнес-продуктам и предложениям, а также ожиданиям ваших клиентов. Например, онлайн-продавцы футболок внедрили веб-программное обеспечение для печати дизайнерских футболок для своих клиентов, чтобы они могли заказывать футболки с индивидуальным дизайном, и в последнее десятилетие эта отрасль пережила большой рост.

4. Используйте социальные сети.

Социальные сети – один из наиболее эффективных способов развития вашего бизнеса в настоящее время. Поскольку мировая экономическая система в большинстве случаев позиционирует работу в режиме онлайн, увеличилось активное число пользователей социальных сетей, а также лица, принимающие решения в сфере B2B, теперь общаются с людьми онлайн. Таким образом, у вас должна быть сильная стратегия в социальных сетях, которая обеспечивает увеличение доходов и узнаваемость бренда.

5. Государственный патернализм.

Многие страны, территории и округа оказывают помощь местным и малым предприятиям, пострадавшим из-за COVID-19, и поскольку вам необходимо внести некоторые существенные изменения в свою бизнес-модель, вы должны получить всю возможную помощь. Эти точки роста для вашего бизнеса направлены на то, чтобы помочь вам снизить затраты.

6. Пересмотрите свои бизнес– предложения.

Поскольку вам необходимо внедрять и инвестировать в новые бизнес-предложения, вы также должны пересмотреть и расставить приоритеты в предыдущих бизнес-предложениях. Вы должны соответствующим образом спланировать свой бюджет, и, следовательно, вам придется планировать и перераспределять средства и ресурсы для новых бизнес-предложений, чтобы снизить затраты.

7. Возможности работы в режиме онлайн.

В то время как мир ждет возвращения на свои рабочие места, работа на дому и удаленная работа – эффективная стратегия экономии операционных расходов. Определите приоритеты потребностей сотрудников в офисе и на основе этого создайте удаленную рабочую структуру.

8. Избегайте увольнений с неоплачиваемым отпуском.

В то время как увольнения обеспечивают краткосрочную экономию затрат, приобретение талантов также является дорогостоящим занятием, и если вы можете позволить себе сохранить своих сотрудников, то избегайте увольнений с неоплачиваемым отпуском.

Эти точки роста для развития экономических микросистем помогут спланировать свое будущее и обеспечить рост в эти беспрецедентные времена, когда агрессивное воздействие внешних факторов труднопредсказуемо. Весь спектр принимаемых управленческих решений должен быть обоснованным, что позволит обеспечить рост бизнеса, и при планировании необходимо учитывать, чтобы эти решения были долгосрочными, а не только для устранения текущих и временных ситуаций.

Список литературы:

1. Аганбегян А. В. преддверии структурных реформ и социально-экономического роста: куда идти? (Размышления над книгой «Новое интегральное общество») // ЭКО. – 2017. – № 1. – С. 72–93.
2. Винслав Ю.Б. Эволюция постсоветской экономической системы // РЭЖ. – 2020. – № 1. – С. 3–53

2. Озерникова, Т.Г. Тенденции трансформации социальной ответственности бизнеса в условиях экономического кризиса // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2010. – № 4. – С. 165–176.

3. Третьякова, Л.А. Человеческий капитал высокотехнологичных предприятий промышленности: теория формирования, практика использования, стратегия развития: монография / Л.А. Третьякова, Н.Б. Бражникова. – Белгород: ООО «Эпицентр», 2017. – 200 с.

4. Клочков, А.К. «КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов» / А.К. Клочков. – Москва : Эксмо, 2016. – 105 с.

5. Чекалин В.С., Карасев О.И., Раков Д.А. Национальные цели развития и пути их достижения // Известия С.-Петербур. гос. экон. ун-та. – 2019. – № 4 (118). – С. 14–19.

6. Vorozhbit O.Y., Shashlo N.V., Rodionov A.V. Mechanism of strategic, politic and process management of universities educational services quality // Journal of Engineering and Applied Sciences. – 2016. – Vol. 11 (14). – Pp. 3058–3066.

7. Кауфман, Н.Ю. Система мотивации труда в сфере предпринимательской деятельности / Н.Ю. Кауфман // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2017. – № 2-1. – С. 79–82.

8. Грибов П.Г. Оценка эффективности организации через измерение величины интеллектуального капитала // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 2. – С. 119–124.

9. Осин, А.А. Оценка и аттестация персонала / А.А. Осин // Вестник МГТУ «Станкин». – 2015. – № 1(19). – С. 115–118.

10. Рубин, Ю.Б. Конкурентные позиции участников рынка в конкурентной среде / Ю.Б. Рубин // Современная конкуренция. – 2014. – №2(44). – С. 121–143.

11. Скрипкина, И.И. Аттестация как форма оценки персонала / И.И. Скрипкина // Альманах современной науки и образования. – 2015. – № 5 (72). – С. 157–159

12. Вавилов С.Ю., Хачатуров А.Е. Стратегическое планирование как программа долгосрочного развития и адаптации ключевых компетенций компании // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 1. – С. 4–18.

Раздел 15
УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ
В КОНТЕКСТЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ СОЦИАЛЬНО-
ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ –
КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Трещевский Юрий Игоревич, д.э.н, профессор
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»,
г. Воронеж

Руднев Евгений Анатольевич
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»,
г. Воронеж

Современный период развития функциональных систем регионов (в том числе и образовательных) характеризуется их включенностью в стратегии социально-экономического развития, что следует из общей логики управления сложными взаимосвязанными процессами и закона о стратегическом планировании № 172-ФЗ [1]. В административно-территориальных образованиях в настоящее время накоплен значительный опыт разработки и реализации стратегий, содержащих унифицированный в соответствии с указанным законом состав функциональных систем, объединенных общими миссиями, стратегическими целями, совокупностью направлений, задач, мероприятий, обеспечивающих долгосрочное сбалансированное развитие как отдельных систем, так и региона в целом. Прошедший с момента принятия закона и разработки соответствующих стратегий довольно длительный период времени позволяет оценить документы с позиций их системности и предложить направления корректировки, обусловленные неизбежной фрагментарностью разработанных решений, ориентированных на общее (регион) и частное (отдельные функциональные и пространственные системы). Как показал анализ стратегий и опыта их реализации, слабо проработанными являются элементы стратегий, характеризующие межсистемные процессы. В значительной степени это связано с объективными обстоятельствами – сложностью исследования и, тем более, проектирования систем, включающих разнообразные функциональные подсистемы.

В то же время необходимо отметить субъективный фактор – ориентацию органов власти на стратегическое планирование и последующую организацию достижения запланированных параметров подведомственными функциональными и пространственными

подсистемами. В результате имеет место неполное использование потенциала функциональных систем.

Образовательная система, включающая учреждения образования и их связи с организациями экономической и социальной сфер, отмечается в документах стратегического планирования как имеющая высокую значимость для общего результата социально-экономического развития регионов [2, 3, 4, 5, 6 и др.].

В научной литературе проводится анализ документов стратегического планирования с точки зрения общей логики их построения, включения в них взаимосвязанных целей, задач различных функциональных систем, включая и образовательную [7, 8]. Т.Н. Патрахина на основе анализа стратегических целей, сформулированных в программах развития образования в 24 субъектах северной зоны Российской Федерации, делает вывод, что они соответствуют требованиям, предъявляемым к документам стратегического планирования. При этом имеют место формулировки, содержащие помимо собственно стратегических целей, подцели, задачи, способы их достижения [9]. На основе нашего опыта анализа документов стратегического планирования регионов мы можем в целом согласиться с мнением указанного автора [10, 11]. Однако, на наш взгляд, стратегические цели, подцели и пр. необходимо рассматривать в более широком контексте, чем предусматривают программы развития образования, в большинстве случаев слабо связанные со стратегическими целями региона в целом. Поэтому необходимо анализировать стратегические цели образовательных систем с позиций реализации социально-экономического развития регионов в целом.

В этой связи мы считаем обоснованной позицию Л.Н. Бабкиной и О.В. Скотаренко, которые утверждают, что программные цели являются комплексами укрупненных мероприятий, средствами реализации стратегических направлений деятельности государственной системы управления [12]. Это не умаляет значения программ развития функциональных подсистем регионов (в том числе, и образовательных), но подчеркивает их подчиненный характер.

Такой вывод делает на основе анализа развития научно-образовательных комплексов депрессивных регионов Л.П. Клеева, отметившая парадоксальный на первый взгляд результат – они, независимо от их уровня, оказывают негативное влияние на инновационные процессы. Объяснение этому явлению, по мнению указанного автора, – отсутствие связей образовательных и научных подсистем регионов с реальным сектором экономики [13]. Мы полагаем, что это – не убедительное объяснение – если связи нет, то не должно быть и функциональных зависимостей с достаточно высокими

коэффициентами детерминации. В этой связи мы обращаемся к документам стратегического управления регионами самого высокого уровня – стратегиям социально-экономического развития.

Для обоснования направлений совершенствования стратегического управления образовательными подсистемами с позиций пространственно-функционального развития регионов существенным является соответствие заявленных в документах стратегического планирования целей, задач, приоритетов социально-экономического развития состоянию и прогнозируемой динамике выявления взаимосвязи уровня использования образовательных подсистем регионов и степени внимания, уделяемого им региональными органами власти, обратимся к документам стратегического планирования ряда регионов.

В российских условиях определение состава анализируемых регионов представляет собой отдельную проблему – провести сравнительный анализ 85 административно-территориальных образований различных масштабов и характера развития весьма сложно. В связи с этим нами проведена группировка регионов методом кластерного анализа. Кластерный анализ проведен по обычной процедуре с использованием нормированных значений показателей, метода К-средних, априорного выбора предварительного количества кластеров (оценка проводилась по трем вариантам – в диапазоне от пяти до семи); определения оптимального количества кластеров на основании лучших значений F-критерия (лучший результат показала версия с пятью кластерами); ранжирования кластеров по сумме нормированных значений показателей от «А» до «Д» [14, 15, 16, 17, 18, 19].

Для формирования информационной базы использованы следующие показатели, использованные на рисунке 1²².

²² var1 – охват детей дошкольным образованием (в процентах от численности детей соответствующего возраста); var2 – численность обучающихся общеобразовательных организаций (без вечерних, чел. на 10 000 человек населения); var3 – выпуск обучающихся государственными и муниципальными общеобразовательными организациями (среднее общее образование, без вечерних, чел. на 10 000 человек населения); var4 – численность студентов, обучающихся по программам подготовки специалистов среднего звена (на начало учебного года) в организациях всех форм собственности (в процентах от общей численности населения); var5 – выпуск специалистов среднего звена в организациях всех форм собственности (чел. на 10 000 человек населения); var6 – численность студентов государственных и муниципальных образовательных организаций, обучающихся по программам подготовки специалистов среднего звена (чел. на 10 000 человек населения); var7 – численность студентов, обучающихся по программам бакалавра, специалитета, магистратуры в организациях всех форм собственности (на начало учебного года, чел. на 10 000 человек населения); var8 – выпуск бакалавров, специалистов, магистров организациями всех форм собственности (чел. на 10 000 человек населения).

При выборе размерности показателей мы исходили из необходимости обращения к относительным значениям, поскольку регионы существенно различаются по численности населения. Кроме того, для кластеризации произведено их нормирование, позволяющее оценить соотношение достигнутых в регионах результатов на фоне иных административно-территориальных образований. Москва и Санкт-Петербург исключены из анализа в связи с их особым положением в социально-экономическом пространстве Российской Федерации. Для анализа не использованы также данные регионов, не отраженные в официальной статистике на протяжении всего анализируемого периода (2010-2016 гг.) и регионы «второго уровня», входящие в более крупные. Таким образом, в информационный массив вошли данные 74 регионов за 7 лет. Для формирования информационного массива использованы данные официальной статистики о состоянии образовательных и связанных с ними подсистем региональной экономики [20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29].

Графическая интерпретация кластеров представлена на рисунке 1.

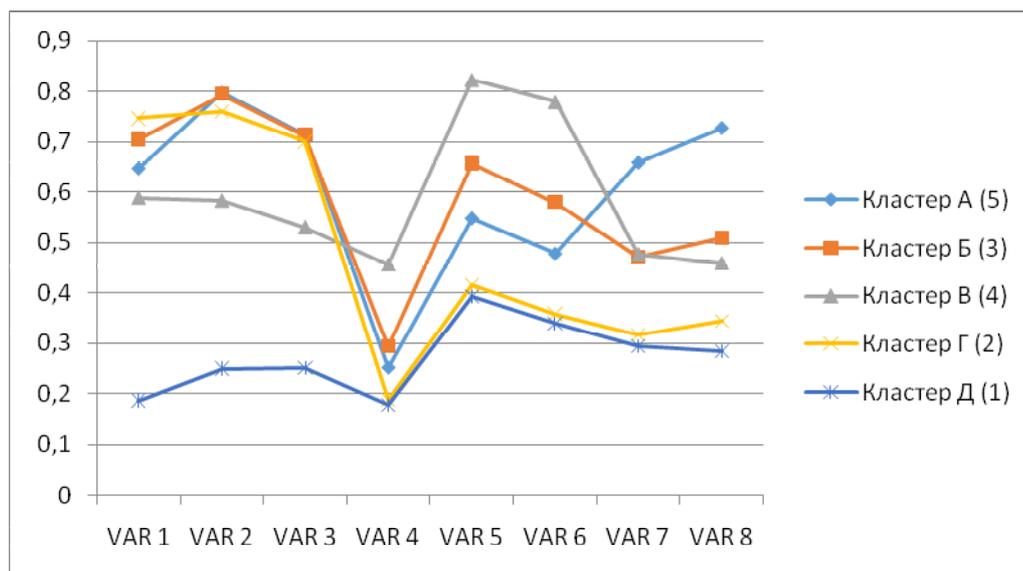


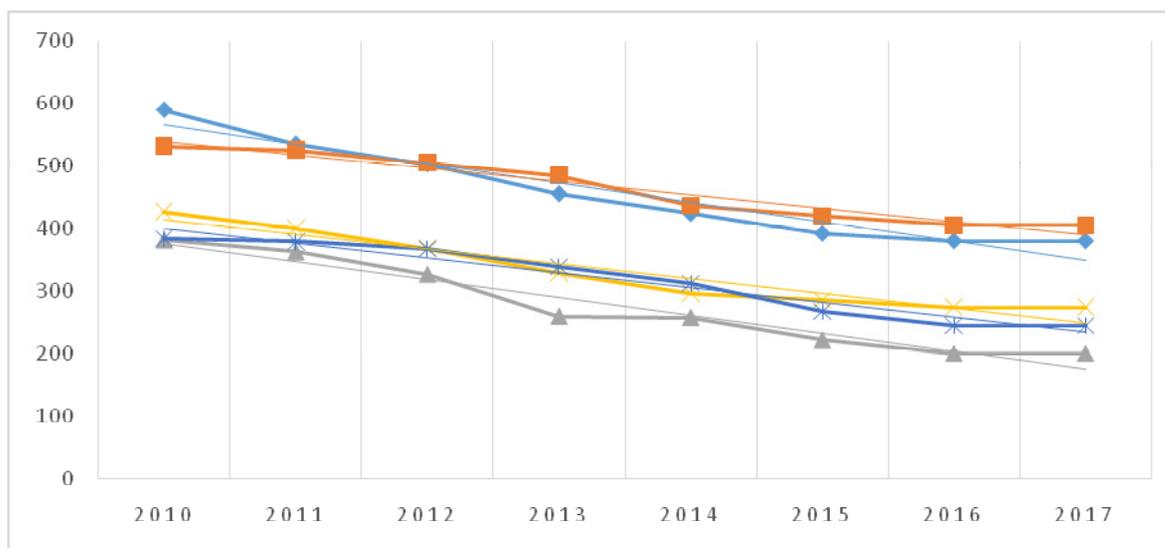
Рисунок 1 – Графическая интерпретация кластеров*

*рассчитано авторами по материалам официальной статистики, обозначения вариант (var) 1, 2...8, сохранены в соответствии с данными компьютерной программы

Как видно из данных, представленных на рисунке 1, кластеры существенно различаются по уровню развития образовательной системы в целом и ее подсистем. Мы не предлагаем детальный анализ состава кластера и различий между ними – для целей данной статьи достаточно зафиксировать их наличие.

Следующий этап подготовки к контент-анализу стратегических документов – выявление регионов, представляющих каждый кластер. В качестве представителя каждого кластера выбран регион с минимальным отклонением суммы нормированных значений, характеризующих состояние образовательной системы (var1 – var8) от виртуального центра кластера. В состав регионов-представителей вошли: Орловская область (кластер «А»); Республика Марий Эл (кластер «Б»); Оренбургская область (кластер «Г»); Псковская область (кластер «Г»). Кластер «Д» не анализировался из-за небольшого количества регионов в его составе. В состав регионов, представляющих кластер «А», дополнительно включена Воронежская область, имеющая близкое к виртуальному центру значение суммы нормированных показателей.

Для выявления сильных и слабых сторон каждого региона-представителя проанализирована динамика образовательного контингента обучающихся в каждой образовательной подсистеме. Анализ показал, что общей и явно выраженной слабой стороной образовательной системы является сокращение обучающихся в подсистеме высшего образования (рисунок 2).



*Подробно результаты анализа опубликованы в ряде работ [30, 31, 32, 33, 34]

Рисунок 2 – Численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры (чел. на 10 000 человек населения)

Параметры функций:

- Линейная функция (Воронежская область)
 $y = -30,798x + 596,46$ (26); $R^2 = 0,942$
- Линейная функция (Орловская область)
 $y = -21,214x + 560,21$ (27); $R^2 = 0,9505$
- Линейная функция (Республика Марий Эл)
 $y = -23,714x + 438,96$ (29); $R^2 = 0,9319$

→ Линейная функция (Оренбургская область)

$$y = -23,488x + 423,07 \quad (30); R^2 = 0,9532$$

→ Линейная функция (Псковская область)

$$y = -28,643x + 405,39 \quad (28); R^2 = 0,9453$$

Дальнейший анализ посвящен выявлению соответствия положений стратегий в части управления образовательными подсистемами их объективным параметрам (таблице 1) *.

Таблица 1. Соответствие положений стратегий в части управления образовательными подсистемами ее объективным параметрам **

Параметры развития образовательных систем	Регионы				
	Воронежская область	Орловская область	Республика Марий Эл	Оренбургская область	Псковская область
Уровень развития высшего образования	1	1	1	-1	0
Уровень развития среднего специального образования	0	1	1	1	0
Уровень развития общего среднего образования	1	1	1	1	1
Уровень развития дошкольного образования	1	1	1	1	1
Динамика развития высшего образования	-1	-1	1	-1	0
Динамика развития среднего специального образования	0	1	1	1	0
Динамика развития общего среднего образования	1	1	1	1	1
Динамика развития дошкольного образования	1	1	1	1	1

*Составлено нами по материалам стратегий социально-экономического развития регионов [2, 3, 4, 5, 6]

**обозначение: 1 – представлено, соответствует объективным показателям, 0 – не представлено; -1 – представлено, не соответствует объективным показателям

Как видим, в большинстве стратегий социально-экономического развития регионов объективные показатели состояния и динамики

образовательных подсистем учтены в достаточной степени. В то же время, во всех регионах кроме Республики Марий Эл, не учтена отрицательная динамика развития высшего образования.

В Стратегии социально-экономического развития Воронежской области на период до 2035 года образовательная подсистема региона представлена на различных уровнях [5]. Подробно результаты анализа опубликованы в ряде работ [33, 34]. Отметим, что в Стратегии региона не учтены низкий уровень, отрицательная динамика развития среднего специального образования и высшего образования.

В составе сильных сторон социально-экономического развития области выделена именно подсистема высшего образования. В расчет приняты такие показатели как: число высших учебных заведений; численность студенческого контингента; численность студентов на 10000 жителей; выпуск студентов на 10000 жителей; численность профессорско-преподавательского состава; доля докторов наук в их общей численности в ЦФО и в РФ; численность докторов наук, преподающих в высших учебных заведениях; рейтинги вузов [5, с. 15-16]. Отметим в этой связи, что в соответствии с представленными выше расчетами происходит существенное сокращение численности студенческого контингента в подсистемах высшего и среднего специального образования.

Таким образом, в стратегических документах региона состояние студенческого контингента должно фиксироваться в составе не сильных, а слабых сторон или угроз. Учитывая выраженные связи между изменением численности обучающихся по программам высшего образования с иными параметрами социально-экономического развития региона, целесообразно отразить их в следующих разделах документов стратегического планирования:

В подразделе 4.1 «Демографическое и миграционное развитие Воронежской области» целесообразно включить в состав задач: использование потенциала развития образовательных систем для формирования благоприятной среды, обеспечивающей положительную динамику численности населения.

В подразделе 4.2 «Сохранение здоровья и продление активного долголетия» необходимо расширить содержание цели «обеспечение санитарно-эпидемиологической безопасности среды обитания» включив в ее формулировку положения «в том числе за счет расширения контингента обучающихся по образовательным программам начального, основного и среднего общего образования».

В подразделе 4.3 «Модернизация образования Воронежской области» необходимо отразить ключевые задачи, обеспечивающие взаимосвязи между развитием подсистем образования, реализующих обучение по программам высшего; дошкольного, среднего

специального образования; подготовки квалифицированных рабочих и служащих. Учитывая сложность проблемы обеспечения эффективного взаимодействия между образовательными подсистемами различного уровня целесообразно сформулировать задачу как: «разработка научно обоснованного подхода к формированию сквозного обучения по программам различного уровня, обеспечивающего необходимое и достаточное разнообразие получаемых выпускниками образовательных организаций компетенций».

Широкий спектр связей изменения численности обучающихся по программам высшего образования с показателями, характеризующими уровень жизни населения региона требуют дополнения состава ключевых задач подраздела 4.6. «Повышение уровня жизни и социальной защищенности населения области»:

- формирование программ поддержки обучающихся по программам высшего образования на принципе софинансирования из федерального и регионального бюджетов;
- формирование программы строительства жилья с последующей социальной арендой, ориентированной на обучающихся по программам высшего образования.

Проведенный анализ показал наличие выраженных положительных связей развития системы образования, в том числе – численности студенческого контингента с параметрами рынка труда (среднегодовой численностью занятых; уровнем безработицы; потребностью в работниках, заявленной работодателями). Это предполагает дополнение подраздела 4.7 «Оптимизация рынка труда» задачей: формирование совместной с федеральными органами власти и управления программы создания рабочих мест для студентов вузов.

В составе индикаторов социально-экономического развития образовательной подсистемы указаны: обеспеченность детей дошкольного возраста местами в дошкольных образовательных учреждениях; доля обучающихся в государственных (муниципальных) общеобразовательных организациях, занимающихся в одну смену [5, с. 46]. Как видим, прямо уровень развития одной из обозначенных сильных сторон – высшего образования, не получил необходимой конкретизации на высшем уровне Стратегии. В целом движение по уровням стратегических ориентиров демонстрирует постепенное ослабление внимания к системе высшего образования. Не заметно и необходимой для успешного стратегического развития комплексности в определении стратегических приоритетов развития образовательной подсистемы. В наибольшей степени настораживает отсутствие индикатора будущего состояния подсистемы высшего образования, позиционируемой в качестве сильной стороны региона.

Более содержателен в плане определения перспектив высшего образования раздел, посвященный достижению цели «развитие системы непрерывного образования, повышение уровня ее соответствия потребностям экономики и населения» [5, с. 54-55]. Состав задач охватывает все уровни образования – от дошкольного до высшего и дополнительного, что позволяет считать их достаточно сбалансированными. Способы и направления деятельности органов государственной власти, планируемые результаты [5, с. 56, 58] адекватны поставленным задачам и включают широкий спектр инструментов технико-технологического, организационно-экономического и институционального содержания. Проблему, на наш взгляд, представляет низкий уровень проектного обеспечения поставленных задач – всего два проекта с незначительными для региона суммами, направленных на решение стратегических задач: «трансформация Воронежского государственного классического университета в центр инновационного, технологического и социального развития Воронежской области» и «создание системы обеспечения равного доступа к образованию детей с ОВЗ в Воронежской области с учетом разнообразия их образовательных потребностей и индивидуальных возможностей» [5, с. 122].

Следующим важным аспектом стратегического управления пространственно-функциональным развитием регионов с позиций учета состояния, динамики и взаимосвязей образовательной системы является содержание и структура аналитической и планово-прогнозной частей стратегий.

Анализ показал, что:

- в аналитической части Стратегии региона оценка образовательной системы как обладающей высоким уровнем и потенциалом дальнейшего развития завышена:

- фрагментарно представлены: анализ результатов реализации предшествующей стратегии; присутствие в составе угроз; присутствие в составе слабых сторон;

- отсутствуют: сравнение значений стратегических показателей с референтными регионами; анализ образовательной системы в составе возможностей и ключевых угроз.

В планово-прогнозной части:

- положительным моментом является системное представление образовательной подсистемы региона в составе стратегических целей второго уровня, задач, обоснование результатов, мероприятий органов власти, наличие индикаторов, обеспеченность программами и проектами;

- учитывая высокую значимость системы образования для социально-экономического развития региона и, в то же время, ее

нестабильность, необходимо ее позиционирование в миссии; стратегических приоритетах, стратегических целях первого уровня, сценариях стратегического развития.

Анализ стратегий социально-экономического развития регионов показал, что в разделах, посвященных планированию и прогнозированию подсистем, связанных с образовательной, отсутствует системное представление о целях, задачах, результатах и инструментах указанного взаимодействия.

Так, в Воронежской области:

- в социальных подсистемах зафиксированы задачи развития образовательных подсистем в процессе стратегического управления демографическим и миграционным развитием, сохранением здоровья и продлением активного долголетия, развитием культурной среды и рынка труда; результаты планируются в сохранении здоровья и развитии рынка труда; конкретные мероприятия органов власти запланированы в демографическом и миграционном развитии, развитии физкультуры и спорта;

- ни в одной из экономических подсистем цели, задачи, результаты, мероприятия органов власти относительно развития образования не позиционируются.

В Стратегии социально-экономического развития Орловской области на период до 2035 года образованию уделено значительное внимание [3, с. 37-39], хотя на уровне миссии и генеральной стратегической цели его место не определено. Развитие образования появляется в документе в составе стратегических целей. Вытекающие из нее задачи охватывают все уровни образования. Положительной стороной Стратегии является включение образовательных инструментов в достижение цели «кадровое обеспечение экономики Орловской области». Обращает на себя внимание планирование контрольных цифр приема для профессиональных образовательных организаций и образовательных организаций высшего образования Орловской области с учетом потребности в кадрах во всех сферах экономической деятельности региона [3, с. 127]. Планирование осуществляется на пятилетний период на основе детального мониторинга потребности в кадрах по профессиям и адресуется конкретным учреждениям среднего специального образования.

В качестве положительной стороны Стратегии следует также отметить особое внимание к проблеме переподготовки и повышения квалификации граждан, в том числе – безработных. Сформирован перечень образовательных организаций среднего, высшего и дополнительного профессионального образования, перед которыми ставится задача обучения безработных граждан. Обучение реализуется в

соответствии с государственной программой Орловской области «Содействие занятости населения Орловской области», утвержденной постановлением Правительства Орловской области от 8 октября 2012 года № 352 [3, с. 130-131].

Уделено внимание обучению женщин «нуждающихся в повышении квалификации и переподготовке в связи с необходимостью формирования актуальных компетенций и квалификаций в целях осуществления трудовой и иной экономической деятельности по окончании отпуска по уходу за ребенком» [3, с. 131].

Отдельная позиция в Стратегии посвящена обучению и переобучению пенсионеров.

В качестве задачи отмечено создание целостной системы профориентационной работы, адресованной службе занятости региона. Решение задачи предусмотрено в соответствующей программе содействия занятости населения Орловской области [3, с. 133].

Положения стратегии в части управления образовательными подсистемами в основном соответствуют ее объективным параметрам, исключение составляет невнимание к падению контингента обучающихся в высшей школе.

В качестве основы механизма повышения использования и развития потенциала образовательной системы в Стратегии Орловской области предлагается использование программно-целевого и проектного подходов. Заметим, что в перечне программ и проектов, обеспечивающих достижение стратегических целей и решение соответствующих им задач, отсутствуют прямо связанные с управлением образовательной подсистемой региона. Таким образом, можно констатировать противоречие между широким, подробным, обоснованным составом целей, задач Стратегии и отсутствием наиболее важных элементов механизма управления. Мы полагаем, что возможны и иные теоретические основы механизма управления, нежели проектные и программно-целевые, но в этом случае они должны быть отмечены в Стратегии в качестве базовых.

В анализируемом документе отмечено, что со Стратегией должны быть тесно связаны документы стратегического планирования муниципальных образований и Схема территориального планирования Орловской области [3, с. 151-152].

Необходимо обратить внимание на соответствие состоянию, динамике и взаимосвязей образовательных подсистем содержания и структуры аналитической и планово-прогнозной частей стратегий. Положения, представленные в аналитической и планово-прогнозной частях Стратегии, демонстрируют и достижения, и недостатки в их комбинировании. Учитывая высокий уровень развития образования в

регионе, к недостаткам аналитической части Стратегии следует отнести отсутствие сравнительного анализа его состояния с показателями референтных регионов.

Планово-прогнозная часть Стратегии содержит ряд положений, необходимых для эффективного стратегического управления образовательными подсистемами региона. В первую очередь, их позиционирование на высших уровнях – в составе приоритетов и целей первого порядка, широкий круг поставленных задач.

Довольно высока обеспеченность Стратегии Орловской области проектами – девять проектов, направленных на развитие материальной базы дошкольного и общего образования. В то же время необходимо отметить незначительный временной горизонт стратегического планирования (все проекты запланированы на 2018-2020 гг.), низкий объем финансирования, ориентацию на строительство и бытовое обустройство образовательных учреждений. Представленные проекты – необходимый аспект развития потенциала системы образования, но он не в полной мере соответствует составу поставленных стратегических целей и задач.

Необходимо обратить внимание на недостатки структурного и содержательного плана в планово-прогнозной части Стратегии. В их числе отсутствие способов действий органов власти.

Следующая позиция Стратегии «ожидаемые результаты» возвращает нас к исходному пункту – стратегической цели. Фактически результат дублирует цель и подтверждает, что в регионе будет создана многоуровневая система образования (дошкольного, общего, дополнительного и профессионального) позволяющая обеспечить «современное качество образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства» [3, с. 153].

В качестве индикаторов развития системы образования предложены: обеспеченность детей дошкольного возраста местами в образовательных организациях; доля обучающихся в государственных и муниципальных общеобразовательных организациях в одну смену; доля выпускников государственных профессиональных образовательных организаций очной формы обучения, трудоустроившихся в течение первого года после окончания обучения по полученной специальности [3, с. 155-156]. Как видим, связь индикаторов с целями и задачами в сфере развития образования выражена слабо.

Обратимся к стратегиям регионов, представляющих кластеры с более низким уровнем развития образовательных подсистем. Кластер «Б» в целом выделяется более высокими значениями показателей, чем у кластера «А», по подготовке специалистов среднего звена, но

значительно уступает ему в сфере высшего образования. Регион-представитель кластера «Б» – Республика Марий Эл. Необходимо обратить внимание, что, в отличие от регионов кластера «А» (Воронежской и Орловской областей) в Республике Марий Эл на момент нашего исследования стратегия разработана до 2030 года [6]. Положения Стратегии полностью соответствуют объективному состоянию образовательных подсистем регионов (таблица 1).

В аналитической части Стратегии представлена только оценка текущей ситуации. В SWOT-анализе образование не представлено ни в одном из квадрантов [6, с. 20-21]. В текстовой части отмечен широкий круг «ключевых вызовов», в составе конкурентных преимуществ – развитая система образования и наличие квалифицированных кадров, обеспеченность высококвалифицированными специалистами, многоуровневая система образования. В составе сильных сторон образовательная система отдельно не упомянута, а включена в раздел «регион с высоким научно-техническим и кадровым потенциалом» [6, с. 13-15], что демонстрирует ее подчиненный характер. В составе основных задач развитие образования включено в традиционный блок развития человеческого потенциала [6, с. 22].

В составе индикаторов стратегического развития образовательной подсистемы: численность воспитанников дошкольных образовательных организаций; численность обучающихся в государственных общеобразовательных школах (не ясно, почему отсутствует указание на муниципальные учебные заведения); численность обучающихся в профессиональных образовательных организациях; доля занятого населения в возрасте от 25 до 65 лет, прошедшего программы повышения квалификации и (или) программы профессиональной переподготовки [6, с. 24-25]. Как видим набор индикаторов достаточно широк – их больше, чем в рассмотренных выше регионах кластера «А». В то же время в прогнозе отсутствуют показатели, характеризующие образовательную систему региона.

Характеристика образовательных подсистем представлена весьма подробно в количественном аспекте: количество дошкольных учреждений, школ, организаций дополнительного и специального образования; численность обучающихся; проведение мероприятий различной направленности и пр. [6, с. 33-35].

В составе вызовов развитию образовательной подсистемы зафиксированы: увеличение потребности в педагогических кадрах; недостаточное количество программ, ориентированных на отдельные группы потребителей (одаренные дети, дети с ограниченными возможностями здоровья и другие); неразвитость сетевых форм предоставления образовательных услуг; необходимость обеспечения

инклюзивного образования для детей с ограниченными возможностями здоровья; низкая развитость рынка дополнительных образовательных услуг. Вместе с тем к вызовам отнесено увеличение востребованности непрерывного профессионального развития [6, с. 35]. Таким образом можно сделать вывод, что вызовы и возможности идентифицированы недостаточно четко, что препятствует выработке обоснованных решений развития образовательных подсистем региона.

Состав стратегических направлений развития образовательных подсистем чрезвычайно широк – включает 25 позиций, среди которых можно видеть собственно направления (например, «поддержка негосударственного сектора в сфере дошкольного образования»); задачи (например, «обеспечение доступности дошкольного образования для детей в возрасте от 2 до 3 лет»); способы достижения целей и решения задач (например, «развитие сервисов электронного образования»). То есть, в Стратегии не разделены со всей определенностью целевой, ресурсный и инструментальный блоки управления образовательной подсистемой.

Положительной стороной Стратегии является количественная определенность каждой поставленной цели. Прослеживается связь целей иных функциональных подсистем региона с образованием: демографической, медицинской, культурной, трудовой, экологической, производственной (в том числе – по отраслям), туристской. В то же время указанная связь фиксируется преимущественно на уровне констатации факта недостатка квалифицированных кадров. Обстоятельно раскрыто взаимодействие образовательной и производственной подсистем только применительно к лесному и лесопромышленному комплексам.

В Стратегии Республики Марий Эл, как в любой иной, отражена связь образовательной и инновационной подсистем регионов. В то же время следует отметить несбалансированность раздела, посвященного инновационному развитию региона, фактически представляющего собой описание стратегических позиций Марийского государственного университета и Поволжского государственного технологического университета [6, с. 97-103]. Можно заметить связь образовательной подсистемы с развитием высокотехнологичного комплекса.

В числе институциональных изменений применительно к образовательной системе региона (наряду с иными системами), отметим развитие государственно-частного партнерства [6, с. 114-117].

Отметим, что в разделе, посвященном развитию цифровой экономики, предусмотрены в качестве стратегических направлений: «повышение качества образования, медицинского обслуживания,

социальной защиты населения, содействие развитию культуры и средств массовой информации на основе информационных технологий (ИТ) и связи», включающие ряд положений, не имеющих конкретных адресатов: «содействие подключению к сети «Интернет» образовательных организаций, музеев, медицинских организаций, библиотек и других социально значимых организаций»; «содействие внедрению дистанционного образования, дистанционного консультирования и обслуживания пациентов»; «содействие профессиональным образовательным организациям, образовательным организациям высшего образования в деле подготовки специалистов в сфере разработки программного обеспечения и информационных технологий»; «предоставление гражданам социальных услуг с использованием ИТ и связи» [6, с. 144-145].

На выполнение государственных программ в сфере образования в период с 2013 по 2025 гг. предусмотрено выделение более 50 млрд рублей [6, с. 147] – четвертая по объему финансирования позиция после промышленности, сельского хозяйства и здравоохранения.

В то же время, обратная связь – отражение задач, результатов деятельности образовательных подсистем в разделах, посвященных развитию иных систем, представлена фрагментарно. В частности:

- в социальных подсистемах задачи развития образования отмечены в сферах демографического развития; сохранении здоровья и продлении активного долголетия; оптимизации рынка труда; востребованные результаты и мероприятий органов власти не указаны;

- в экономических подсистемах задачи в сфере образования отмечены в развитии высокотехнологичного промышленного комплекса, связи и ИКТ, потребительского сектора; в составе результатов нет связанных с функционированием образовательных систем; из мероприятий органов власти отмечено только содействие научным и образовательным учреждениям региона по участию в федеральных конкурсах в контексте развития высокотехнологичного промышленного комплекса.

Обратимся к Стратегии социально-экономического развития Оренбургской области, представляющей в нашем исследовании среднеразвитый кластер «В», являющийся безусловным лидером в сфере среднего специального образования и аутсайдером в области дошкольного и школьного образования [4]. Положения Стратегии не в полной мере соответствуют объективным параметрам образовательных подсистем завышен оценка уровня и динамики подсистемы высшего образования (таблица 1).

Образовательные подсистемы упомянуты в связи с необходимостью достижения цели «развитие человеческого

потенциала», но только в контексте развития рынка труда [4, с. 12]. Образовательный потенциал не упомянут ни в модернизации традиционных отраслей, ни в формировании постиндустриального сегмента экономики.

В разделах, посвященных приоритетным направлениям социального развития, созданию комфортной среды обитания, принципам и ключевым механизмам совершенствования рынка труда, образовательные подсистемы не названы.

Достаточно четко сформулированы позиции образования в разделе «Основные принципы и приоритеты развития социальной инфраструктуры» по направлениям «модернизация институтов образования для обеспечения индивидуальных траекторий развития жителей области» и «формирование механизмов обеспечения квалифицированными кадрами потребностей социально-экономического развития Оренбургской области» [4, с. 17-18]. Однако, в составе восьми индикаторов, характеризующих социальную сферу, показатели развития образования отсутствуют.

В разделах, посвященных экономическому развитию, образовательный блок представлен фрагментарно, на уровне общих предложений, характеризующих необходимость обеспечения отраслей экономики и инновационной деятельности квалифицированными кадрами.

В сфере развития креативных технологий имеет место одно упоминание о сфере образования – роли Оренбургского государственного университета в подготовке кадров для сферы промышленного дизайна [4, с. 57].

В пространственном развитии образовательной системе [4, с. 79-87] не уделено внимания. В составе институтов развития [4, с. 89-100] организации система образования не отмечена.

Таким образом, в Стратегии Оренбургской области, представляющей кластер «В», потенциал образовательной подсистемы оценен фрагментарно, направления и инструменты его развития практически отсутствуют.

С позиций востребованности образования иными подсистемами оно отмечено:

- в составе задач: развитие демографии, физкультуры и спорта, рынка труда (результаты и мероприятия органов власти при этом не указаны);
- в составе задач развития высокотехнологичного комплекса; строительства, ЖКХ, энергетики; туризма (результаты и мероприятия органов власти при этом не указаны).

Стратегия социально-экономического развития Псковской области на период до 2035 года (кластер «Г» – аутсайдер в сфере среднего профессионального и высшего образования, практически не отличающийся от лидеров в сфере дошкольного и школьного образования [2]. В Стратегии представлены положения, отражающие фрагментарность стратегического управления образовательными подсистемами в регионе.

Обобщение вышеизложенного позволяет сделать следующие выводы.

В стратегическом управлении системой высшего образования в регионах России необходимо исходить из существенных различий в уровнях развития всех образовательных подсистем.

Анализ стратегий социально-экономического развития регионов, представляющих кластеры различного уровня развития, показал, что в регионах кластеров «А» и «Б» положения стратегий в основном соответствуют объективному состоянию образовательных подсистем. В регионах кластеров «В» и «Г» имеет место несоответствие и/или невнимание к объективным показателям.

В аналитических разделах стратегий регионов кластера «А» имеют место несоответствия в структурных композициях, нарушающие системность стратегического управления образовательными подсистемами и требующие соответствующих корректировок:

- представление анализа состава и силы влияния возможностей и угроз образовательным подсистемам;
- проведение анализа положительных и отрицательных связей векторов развития образовательных и иных социально-экономических подсистем регионов.

В плано-прогнозной части регионов данного кластера необходимо:

- позиционирование образовательных подсистем в миссии; стратегических приоритетах, стратегических целях первого уровня, сценариях стратегического развития;
- расширение состава социальных подсистем регионов, в которых представлены задачи, требующие участия образовательных подсистем в соответствии с условиями их (подсистем) фактического взаимодействия;
- представление плановых результатов и мероприятий органов власти, соответствующих задачам, решаемым образовательными подсистемами в иных социальных сферах;
- позиционирование целей, задач, результатов, мероприятий в сфере образования, необходимых для развития экономических подсистем регионов;

- расширение состава задач, результатов, мероприятий органов власти в направлениях социально-экономического развития регионов, наиболее активно использующих потенциал образовательной подсистемы: «демографическое и миграционное развитие», «сохранение здоровья и активного долголетия», «повышение уровня жизни и социальной защищенности населения», «оптимизация рынка труда», «развитие высокотехнологичного промышленного комплекса», «развитие инновационного сектора», «развитие систем связи и ИКТ».

Для региона, представляющего кластер «Б», характерны те же структурные и содержательные недостатки, но более выраженные, в связи с чем необходимы дополнительные уточнения:

в стратегическом анализе:

- представление образовательных подсистем во всех используемых инструментах стратегического анализа;

- четкая идентификация вызовов и возможностей развития образовательных подсистем региона;

в планово-прогнозной части:

- включение в прогноз показателей, характеризующих образовательные подсистемы региона;

- разделение со всей определенностью целевого, ресурсного и инструментального блоков управления образовательными подсистемами;

- конкретизация адресатов получения образовательных услуг подсистемами социальной сферы.

В регионах кластера «В», подробно представленного в нашем исследовании Оренбургской областью, дополнительно к вышеуказанным направлениям совершенствования стратегического управления необходимы:

- структуризация общих положений стратегий с позиций взаимосвязей между функциональными и территориальными образовательными подсистемами;

в аналитической части дополнительно необходимо:

- оценка образовательного потенциала в связи с необходимостью модернизации традиционных отраслей формирования постиндустриального сегмента экономики;

- определение места образовательных подсистем в развитии приоритетных направлений социального развития, создания комфортной среды обитания, принципов и ключевых механизмов совершенствования рынка труда.

В плановой части стратегии необходимо:

- включение в состав индикаторов, характеризующих социальную сферу, показатели развития образования;

- уточнение предложений, характеризующих необходимость обеспечения отраслей экономики и инновационной деятельности квалифицированными кадрами;
- включение в структуру стратегических направлений, целей, задач пространственных аспектов развития образовательных систем;
- расширение функционального и пространственного аспектов развития креативных технологий;
- включение образовательных организаций в состав институтов развития региона.

В регионах кластера «Г», подробно представленного в нашем исследовании Псковской областью, необходимо концептуальное представление образовательных подсистем в общее видение стратегического развития региона, включая:

- развитие ее представления в аналитической части;
- включение образовательной подсистемы в состав миссии и стратегической цели;
- обоснование взаимосвязей материальной базу образования во взаимосвязи с организационным и институциональным аспектам управления;
- обоснование состава индикаторов, позволяющих зафиксировать результаты поставленных целей и задач в сфере образовательной деятельности.

Список литературы:

1. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 N 172-ФЗ (последняя редакция). http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/.
2. О стратегии социально-экономического развития Псковской области до 2035 года. Распоряжение Администрации Псковской области от 10.12. 2020 года № 670-р. https://economics.pskov.ru/sites/default/files/strategiya_socialno-ekonomicheskogo_razvitiya_pskovskoy_oblasti_do_2035_goda.pdf.
3. Проект стратегии социально-экономического развития Орловской области на период до 2035 года. Орел, 181 с. // <https://orel-region.ru/index.php?head=210&part=211&unit=45>.
4. Стратегия развития Оренбургской области до 2020 года и на период до 2030 года. Приложение к постановлению Правительства Оренбургской области от 20 августа 2010 г. N 551-пп (в ред. [Постановлений Правительства Оренбургской области от 11.08.2011 № 718-пп, от 08.10.2018 № 655-пп](#)). – 108 с. // orenburg-gov.ru.
5. Стратегия социально-экономического развития Воронежской области на период до 2035 года/

<http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategterplanning/komplstplaning/stsubject/projects/201822053>.

6. Стратегия социально-экономического развития Республики Марий Эл на период до 2030 года (в ред. постановления Правительства Республики Марий Эл от 04.10.2018 № 400). 153 с. / mariel.gov.ru/strategy/Pages/development.aspx

7. Тренина И.А. Система регионального образования как драйвер инновационного развития территории / И.А. Тренина, Г.И. Татенко, С.С. Бахтина // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров. – 2020. – № 7. – С. 323-329.

8. Тренина, И.А. Сценарный подход к социально-экономическому и технологическому развитию России: стратегические аспекты / И.А. Тренина, О.В. Магомедалиева, И.В. Мусатова, Е.Е. Кононова, В.В. Бутырин // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2016. – № 9-2 (24). – С. 189-192.

9. Патрахина Т.Н. Стратегические цели развития системы образования северных регионов Российской Федерации / Т.Н. Патрахина // Экономика образования. – 2014. – № 6 (85). – С. 42-53.

10. Трещевский Ю.И. Взаимосвязи динамики образовательных подсистем региона с параметрами его социально-экономического развития / Ю.И. Трещевский, Е.А. Руднев // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах. Сборник научных трудов 10-й Международной научно-практической конференции, посвященной Году науки и технологий в Российской Федерации. Курск, 2021. – С. 418-423.

11. Руднев Е.А. Функциональные и институциональные разрывы в управлении региональной системой образования / Е.А. Руднев // Проблемы и перспективы современной экономики. Сборник статей. Выпуск седьмой / Научн. ред. Ю.И. Трещевский, Г.В. Голикова. – Воронеж : Истоки, 2021. – С. 124-133.

12. Бабкина Л.Н. Иерархия целей управления как инструмент повышения инвестиционной привлекательности регионов / Л.Н. Бабкина, О.В. Скотаренко // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2020. – № 4. – С. 5-16.

13. Клеева Л.П. Роль научно-образовательных комплексов в развитии регионов / Л.П. Клеева // Журнал экономической теории. – 2017. – № 3. – С. 87-91.

14. Hartigan I.A. Algorithm AS 136: A K-Means Clustering Algorithm / J.A. Hartigan, M.A. Wong // Journal of the Royal Statistical Society Series C (Applied Statistics). Vol. 28, № 1 (1979). – P. 100-108.

15. Мандель И.Д. Кластерный анализ / И.Д. Мандель. М.: Финансы и статистика. 1988. – 176 с.
16. Олдендерфер М.С., Блэшфилд Р.К. Кластерный анализ / Факторный, дискриминантный и кластерный анализ / Под ред. И.С. Енюкова. М.: Финансы и статистика, 1989. – 215 с.
17. Голиченко О.Г. Анализ результативности инновационной деятельности регионов России / О.Г. Голиченко, И.Н. Щепина // Экономическая наука современной России. – 2009. – № 1 (44). – С. 77-95.
18. Трещевский Д.Ю. Кластерный подход к анализу инновационного развития регионов России / Д.Ю. Трещевский // Регион: системы, экономика, управление. – 2011. – №1 (12). – С. 37-47.
19. Рисин И.Е. Типологизация инновационного развития регионов России на основе поэтапной кластеризации / И.Е. Рисин, Д.Ю. Трещевский // Известия Юго-западного государственного университета. Серия Экономика. Социология. Менеджмент. – 2011. №1. С. 20-27.
20. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2011: Стат. сб. / Росстат. – М., 2011. – С. 54-55, 62-63, 76-77, 84-87, 102-103, 120-121, 124-125, 148-151, 168-171, 176-179, 196-197, 212-213, 220-223, 234-237, 250-253, 270-273, 353-354.
21. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2012: Стат. сб. / Росстат. – М., 2012. – С. 54-55, 74-75, 82-83, 90-91, 98-101, 116-117, 134-135, 138-139, 168-171, 190-193, 198-201, 218-219, 236-237, 244-247, 258-261, 276-279, 298-301, 385-386.
22. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2013: Стат. сб. / Росстат. – М., 2013. – С. 47-48, 65-66, 73-74, 79-80, 88-91, 106-107, 124-125, 128-129, 160-163, 184-187, 192-195, 212-213, 230-231, 238-241, 254-257, 272-275, 296-299, 376-377.
23. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2014: Стат. сб. / Росстат. – М., 2014. – С. 37-38, 50-55, 60-61, 68-71, 86-87, 104-105, 108-109, 132-135, 164-167, 172-175, 192-193, 210-211, 218-221, 234-237, 252-255, 274-277, 349-350.
24. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2014: Стат. сб. / Росстат. М., 2014. С. 212-213; 219-221; 254-256; 261-264; 275-278; 281-286; 402-405; 410-411.
25. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2015: Стат. сб. / Росстат. – М., 2015. – С. 37-38, 50-57, 62-63, 76-79, 82-83, 160-161, 166-167, 198-201, 234-237, 246-239, 268-269, 294-295, 302-305, 318-321, 338-341, 362-365, 478-479.
26. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2016: Стат. сб. / Росстат. – М., 2016. – С. 37-38, 59-60, 69-74, 80-81, 102-

105, 108-109, 194-195, 200-201, 228-231, 266-269, 278-281, 302-303, 328-329, 336-339, 356-359, 376-379, 402-405, 516-517.

27. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2017: Стат. сб. / Росстат. – М., 2017. – С. 37-38, 59-60, 73-78, 85-86, 108-111, 114-115, 208-209, 214-215, 242-245, 280-283, 292-295, 316-317, 344-355, 352-355, 378-381, 394-397, 420-423, 538-539.

28. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2017: Стат. сб. / Росстат. М., 2017. С. 328-431; 346-347; 352-355; 356-359; 394-397; 420-423.

29. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2018: Стат. сб. / Росстат. – М., 2018. – С. 39-40, 71-72, 76-80, 87-88, 110-113, 116-117, 156-157, 162-163, 190-193, 228-231, 240-243, 262-263, 288-291, 298-299, 310-311, 314-317, 340-341, 460-461.

30. Руднев Е.А. Динамика образовательных подсистем регионов России / Е.А. Руднев, Ю.А. Акулова, В.Д. Трегубова // Регион: системы, экономика, управление. 2018. № 4. С. 108-118.

31. Трещевский Ю.И. Прогнозирование развития образовательных подсистем региона с использованием стандартных программ формирования нейросетей / Ю.И. Трещевский, Е.А. Руднев, И.С. Иванов // Экономический рост как основа устойчивого развития России: сборник статей 4-ой Всероссийской научно-практической конференции (20-22 ноября 2019 года) / Фин. Ун-т при Прав. РФ, Курский ф-л, в 2-х томах. Т.2, Курск, Университетская книга, 2019. – С. 263-271.

32. Трещевский Ю.И. Тенденции развития рынка образовательных услуг в российских регионах / Ю.И. Трещевский, Е.А. Руднев, Ю.А. Акулова, В.Д. Трегубова // Актуальные проблемы развития отраслевых рынков: национальный и региональный аспект : сборник статей III Международной научно-практической конференции (г. Воронеж, 18 апреля 2019 г.) / отв. редактор Т.Н. Гоголева. – Воронеж : Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2019. – С. 187-191.

33. Руднев Е.А. Оценка и планирование развития потенциала образовательных подсистем в региональных стратегиях / Е.А. Руднев // Проблемы и перспективы современной экономики. Сборник статей. Выпуск пятый / Научн. ред. Ю.И. Трещевский, Г.В. Голикова. – Воронеж : Истоки, 2019. – С. 231-243.

34. Трещевский Ю.И. Взаимосвязи динамики образовательных подсистем региона с параметрами его социально-экономического развития / Ю.И. Трещевский, Е.А. Руднев // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах. Сборник научных

трудов 10-й Международной научно-практической конференции, посвященной Году науки и технологий в Российской Федерации. Курск, 2021. – С. 418-423.

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ**

КОЛЛЕКТИВНАЯ НАУЧНАЯ МОНОГРАФИЯ

Подписано в печать 19.09.2021 г. Формат 60x84 1/16.
Бумага офсетная. Печать ризография. Усл. печ. л. 17,0.
Тираж 500 экз. (1-й завод – 30 экз.) Заказ № 544.
Отпечатано с готового оригинал-макета в издательстве
Среднерусского института управления - филиала РАНХиГС
г. Орел, ул. Панчука, 1.