



ISSN 2073-6258

УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ  
Российской академии предпринимательства

# **РОЛЬ И МЕСТО ЦИВИЛИЗОВАННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ**

Научно-практическое издание

**Включен в Перечень ведущих рецензируемых  
научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК  
Министерства образования и науки Российской Федерации**

Москва  
2019

ББК 65.9(2Рос)  
УДК 330.35  
УДК 340.1  
У 68

**У 68 Ученые записки Российской академии предпринимательства.** Научно-практическое издание. Т. 18, № 2. — М.: Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2019. — 184 с.

**ISBN 978-5-6042961-2-7**

В сборнике представлены статьи профессорско-преподавательского состава, соискателей Российской академии предпринимательства и отечественных ученых, тесно сотрудничающих с академией на протяжении многих лет.

ББК 65.9(2Рос)  
УДК 330.35

**ISBN 978-5-6042961-2-7**

© Коллектив авторов, 2019  
© Российская академия предпринимательства, 2019



SCIENTIFIC NOTES  
of the Russian academy of entrepreneurship

# **ROLE AND THE PLACE OF A CIVILIZED ENTREPRENEURSHIP IN ECONOMY OF RUSSIA**

Scientific and practical edition

**Included in the List of the reviewed scientific magazines  
and editions recommended by Highest Certifying Commission  
of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation**

Moscow  
2019

**Рецензенты:**

доктор экономических наук, профессор,  
Заслуженный экономист Российской Федерации  
**Аристер Н. И.**

доктор социологических наук, профессор,  
Заслуженный деятель науки Российской Федерации  
**Чупров В. И.**

**Редакционный совет:**

**Акаев А. А.** – д.т.н., профессор, иностранный член РАН, главный научный сотрудник МГУ им. М.В. Ломоносова Институт математических исследований сложных систем (гл. редактор)

**Балабанов В. С.** – д.э.н., профессор, Заслуженный деятель науки РФ, Российская академия предпринимательства

**Власов А. А.** – д.ю.н., профессор, МГИМО МИД РФ

**Журавлев Г. Т.** – д.э.н., д.ф.н., Российская академия предпринимательства

**Корчагин А. Ю.** – д.ю.н., профессор, председатель Ставропольского краевого суда

**Лехто Юха** – кандидат общественных (политических) наук, директор ООО «Transacta Consalting», Финляндия

**Порфирьев Б. Н.** – доктор экономических наук, профессор, Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН

**Ремишова Анна** – к.ф.н., Университет им. Я. Коменского, Словакия

**Суйц В. П.** – д.э.н., профессор, заслуженный профессор МГУ им. М.В. Ломоносова

**Чупров В. И.** – д.с.н., профессор, Заслуженный деятель науки РФ, Институт социально-политических исследований РАН

**Юлдашев Р. Т.** – д.э.н., профессор, МГИМО МИД РФ

**Яковлев В. М.** – д.э.н., профессор, РАНХиГС при Президенте РФ

**Редакционная коллегия:**

**Ахметов Л. А.** – д.э.н., профессор, Российская академия предпринимательства

**Бабенкова С. Ю.** – к.э.н., Центр арабских и исламских исследований Института востоковедения РАН

**Балабанова А. В.** – д.э.н., профессор, Российская академия предпринимательства

**Бараненко С. П.** – д.э.н., профессор, Российская академия предпринимательства

**Гусов А. З.** – д.э.н., профессор, Российская академия предпринимательства

**Киселев В. В.** – д.э.н., профессор, Российская академия предпринимательства

**Кузнецова Е. И.** – д.э.н., профессор, Московский университет МВД РФ

**Русаская А. В.** – д.э.н., доцент, Российская академия предпринимательства

**Цыганов А. А.** – д.э.н., профессор, Финансовый университет при Правительстве РФ

**Юденков Ю. Н.** – к.э.н., доцент, РАНХиГС при Президенте РФ

***Reviewer:***

Doctor of Science (Economics), professor,  
Honored economist of the Russian Federation

**Arister N. I.**

Doctor of Science (Sociology), professor,  
Honored worker of Science of the Russian Federation

**Chuprov V. I.**

**Editorial council:**

**Akaev A. A.** – Doctor of Science (Technique), professor, foreign member of the Russian Academy of Sciences, chief researcher of Lomonosov Moscow State University Institute of mathematical researches of difficult systems (main editor)

**Balabanov V. S.** – Doctor of Science (Economics), professor, the Honored worker of science of the Russian Federation, the Russian academy of entrepreneurship

**Vlasov A. A.** – Doctor of Science (Jurisprudence), professor, MGIMO

**Zhuravlev G. T.** – Doctor of Science (Economics), Doctor of Science (Philosophy), professor, Russian academy of entrepreneurship

**Korchagin A. Yu.** – Doctor of Science (Jurisprudence), professor, chairman of the Stavropol regional court

**Lehto Yukha** – Cand. Sci. (Politics), the director of JSC Transacta Consulting, Finland

**Porfiriyev B. N.** – Doctor of Science (Economics), professor, Institute of economic forecasting of the Russian Academy of Sciences

**Remishova Anna** – PhD (Philosophy), University of Ya. Komensky, Slovakia

**Suyts V. P.** – Doctor of Science (Economics), professor, honored professor of Lomonosov Moscow State University

**Chuprov V. I.** – Doctor of Science (Sociology), professor, Honored worker of science of the Russian Federation, Institute of socio-political researches of the Russian Academy of Sciences

**Yuldashev R. T.** – Doctor of Science (Economics), professor, academician of the Russian Academy of Natural Sciences, MGIMO

**Yakovlev V. M.** – Doctor of Science (Economics), professor, a RANEGS at the Russian President

**Editorial board:**

**Akhmetov L. A.** – Doctor of Science (Economics), professor, Russian academy of entrepreneurship  
**Babenkova S. Yu.** – Candidate of Science (Economics), Center of the Arab and Islamic researches, Institute of Oriental Studies of the Russian Academy of Sciences

**Balabanova A. V.** – Doctor of Science (Economics), professor, Russian academy of entrepreneurship

**Baranenko S. P.** – Doctor of Science (Economics), professor, the Russian academy of entrepreneurship

**Gusov A. Z.** – Doctor of Science (Economics), professor, the Russian academy of entrepreneurship

**Kiselev V. V.** – Doctor of Science (Economics), professor, the Russian academy of entrepreneurship

**Kuznecova E. I.** – Doctor of Science (Economics), professor, Moscow university of Ministry of Internal Affairs of Russian Federation

**Rusavskaya A. V.** – Doctor of Science (Economics), associate professor, Russian academy of entrepreneurship

**Tsyganov A. A.** – Doctor of Science (Economics), professor, Financial University under the Government of the Russian Federation

**Yudakov Yu. N.** – Candidate of Science (Economics), RANEGS at the Russian President

# Содержание

## Часть I. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

<b>А. В. Власов, А. И. Паньшин</b> Технологии блокчейн – ключевой атрибут новой социально-экономической системы .....	8
<b>Д. А. Журавлев, Л. А. Ахметов</b> Повышение эффективности работы предприятий и предпринимательских структур .....	16
<b>В. М. Минеева</b> Возможности использования зарубежного опыта цифровизации бизнеса в российской реальности .....	29
<b>Е. Ф. Никитская, М. А. Валишвили, И. А. Горбачева</b> Территориальное общественное самоуправление как институт развития инновационной деятельности на муниципальном уровне .....	36
<b>Е. В. Швед, И. В. Кирюшкин</b> Кластерная политика как форма привлечения современных отраслей для диверсификации экономики старопромышленных районов .....	55

## Часть II. ОТРАСЛЕВОЙ СЕКТОР КАК ОСНОВА ЭКОНОМИКИ РОССИИ

<b>К. А. Ажекбаров, У. Т. Кадыркулов</b> Рынок страхования кибер-рисков в России: современное состояние и перспективы развития .....	68
<b>Д. А. Азаренко</b> Развитие элементов комплекса маркетинга (маркетинг-микс) в организациях Интернет-торговли в России .....	76
<b>С. Ю. Бабенкова</b> Рост и развитие исламского банкинга в Марокко как факторы усиления банковского сектора страны .....	85

<b>А. В. Власов, Ю. Г. Едигарева</b> Трансформация сферы услуг в контексте развития цифровой экономики .....	96
<b>А. А. Волохов</b> Изменение цифрового взаимодействия потребителей и организаций .....	104
<b>С. С. Гамоненко</b> Идентификация корпоративных субъектов в практике проведения финансового мониторинга .....	110
<b>Д. С. Жериборов</b> Некоторые аспекты международных оценок экономической эффективности особых экономических зон .....	116
<b>Д. Е. Морковкин, А. В. Власов</b> Современные тенденции и перспективы развития производства растительного молока в странах ЕАЭС .....	128
<b>Т. А. Таджикив</b> Проблемы и риски банковской системы РФ .....	139
<b>Т. А. Таджикив, А. К. Сатторов</b> Современный коммерческий банк в эпоху цифровой экономики .....	145
<b>Л. Г. Шобей, Е. А. Григорьева</b> Особенности стимулирования потребительского спроса на туристские услуги .....	152

### **Часть III. МАЛОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**

<b>А. С. Новиков</b> Специфика применения сбалансированной системы показателей при разработке эффективной стратегии малого бизнеса в сфере услуг .....	165
--	-----

### **Часть IV. СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

<b>А. В. Буданцев</b> Модель и методика управления персоналом предприятия авиационного двигателестроения .....	173
--	-----

## Часть I. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

**А. В. Власов**

*Кандидат экономических наук,  
alessandro.vlasov@mail.ru*

*Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)),  
Москва, Российская Федерация*

**А. И. Паншин**

*Кандидат социологических наук,  
panschin@yandex.ru*

*Российский университет транспорта (МИИТ),  
Москва, Российская Федерация*

### **Технологии блокчейн – ключевой атрибут новой социально-экономической системы**

**Аннотация:** В статье делается анализ развития использования технологий распределенного реестра (блокчейн) в различных сферах социально-экономической жизни общества. Данная технология, представляет интерес для многих отраслей в Европе и за ее пределами. Являясь уже не новым направлением в информатике, блокчейн становится с каждым годом все более глобальной, межотраслевой технологией, которая, как ожидается, поспособствует росту мировой экономики в течение следующих нескольких десятилетий.

**Ключевые слова:** блокчейн, цифровая экономика, финансы, технологии.

**A. V. Vlasov**

*Cand. Sci. (Econ.),  
alessandro.vlasov@mail.ru*

*Russian University of transport (MIIT),  
Moscow, Russian Federation*

**A. I. Panshin**

*Cand. Sci. (Soc.),  
panschin@yandex.ru*

*Russian University of transport (MIIT),  
Moscow, Russian Federation*



---

## Technology of blockchare – key attribute of new socio-economic sistem

**Annotation:** *The article analyzes the development of the use of distributed registry technologies (blockchain) in various areas of the social and economic life of society. This technology is of interest for many industries in Europe and beyond. Being no longer a new trend in computer science, the blockchain is becoming every year an increasingly global, inter-industry technology, which is expected to contribute to the growth of the world economy over the next few decades.*

**Keywords:** *blockchain, digital economy, finance, technology.*

Снижение цен на криптовалюту, не повлияли на уменьшение к ней интереса. Исследования экспертов привели к нижеследующим видам деятельности, где можно ожидать развитие основной направленности технологий блочных сетей:

1. Программы, обеспечивающие выдачу активов, на фоне ежегодно растущей конкуренции.
2. Финансовые вложения в сферу логистики, с целью контроля над поставками.
3. Инфраструктурное видоизменение, касающиеся расчетов по ценным бумагам.
4. Регулирование и структурирование работы фондов.
5. Выдача кредитных займов, регулирование и контроль выплаты долгов.
6. Контроль трансграничных платежей.

По мнению финансовых экспертов, в ближайшее время трансграничный перевод средств, не зависимо будь-то криптовалюта или фиатные деньги, будет осуществляться в кратчайшие сроки.

Крипторынок требует от правительства различных стран тщательнее рассматривать авторизацию клиентской базы. Распространение агрегированных расходов, дает возможность КУС контролировать всецело денежные переводы клиентов.

Ежегодно банки среднего уровня расходуют более ста миллионов долларов на КУС и на идентификацию клиентской базы. Эта же проверка целенаправленно проводится брокерами, фондами, корпорациями, работодателями. Согласно статистике, новый клиент, партнер, сотрудник вносится в базу данных в течение 26–32 дней. DLT дает возможность уменьшить сроки проверки во всех видах деятельности.

Благодаря новейшим технологиям, участники рынка, являющиеся соперниками, могут прийти к взаимодействию. Корпоративные проекты, направленные на обеспечение в сфере услуг и базы данных будут источником для создания новейших корпоративных разработок. Вышеперечисленные сферы использования блочных сетей первыми изменят финансовое управление.

Технология блокчейн действительно может удалить брокеров?

Преимущество блочных сетей заключается в том, что даст возможность компаниям избежать большого количества посредников в своей деятельности. Нередко посреднические структуры вносят положительный вклад в деятельность разных отраслей, но зачастую искажают информацию и мешают принятию важных задач.

К примеру, впервые появившись логистические стартапы, могут исказить работу транспортной отрасли Соединенных Штатов, осуществляющих 80% всей сухопутной перевозки. На сегодняшний день отрасль характеризуется «нехваткой мощности» — растущий спрос не может осуществляться из-за неэффективности поставок. Если грузовые перевозки будут осуществляться на технологии блокчейн, то вмешательство большого количества посредников можно избежать, форсируя прямое взаимодействие между грузоотправителями, грузоперевозчиками, товарополучателями.

В финансовом отношении это выгодно, так как брокерские услуги отнимают 30% всех затрат на поставку.

Это слово должно быть знакомо тем, кто имеет дело с криптовалютой. Но для незнающих стоит объяснить. Блокчейн — технология, представляющая собой базу данных в качестве множества не связанных друг с другом компьютеров. Слово состоит из английских слов block — блок, то есть, сегмент, хранящий данные и chain — цепочка этих самых блоков.

Каждый блок состоит из даты создания и ссылки на предыдущий блок. Пока не составлен блок, создающийся в данный промежуток времени, не может быть составлен следующий. Блоки способны хранить не только данные о сделках, связанных с криптовалютой, но и другую информацию, что и отражено в названии статьи.

Первое появление технологии — октябрь 2008 года, когда в сети только появился первенец в мире криптовалюты — Биткоин. Зачастую именно из-за этого блокчейн постоянно ассоциируется у общества с криптовалютой. Стоит рассеять этот миф.

Устройство блокчейна основано на следующих принципах.

Для избежания стороннего вмешательства в блокчейн информация, содержащаяся в блоках, шифруется. А при обновлении информации она обновляется на каждом компьютере, тесно связанным с блокчейном. После того, как сформирован блок, он проверяется участниками сети, и если информация корректна — блок завершается и после этого не поддаётся никаким изменениям. Следующий блок формируется майнерами — компьютерами, владельцы которых специально подобрали необходимое оборудование для большого объёма вычислений. При формировании блока майнер, сделавший это первым, получает награду в виде криптовалюты.

Каждый блокчейн существует до выхода последнего поддерживающего его компьютера из строя, поэтому завладеть блокчейном довольно сложно. Помимо этого, пытаясь изменить записи в формирующемся блоке, мошенникам придётся изменять записи и предыдущих блоков, на что уйдёт уйма потраченного времени, а участники сети могут заметить такое вмешательство. Помимо этого нужна цифровая подпись, состоящая из открытого ключа — общедоступного, и закрытого — известного только создателю подписи. Поэтому взлом блокчейна выглядит бессмысленным, что и является прекрасной защитой от взлома, хотя такие случаи имели и имеют место быть.

Термин «блокчейн» (blockchain) давно уже вошел в нашу жизнь, но пока еще не все понимают, что же он означает и какая от этой технологии польза.

Сама терминология означает в переводе с английского «цепочка блоков». Блоки — это данные о совершаемых транзакциях внутри сети. Эти транзакции выстроены в определенной последовательности, образующей цепочку. Они связаны между собой. Чтобы появился новый блок, обязательным условием является считывание информации о предыдущих.

В цепочке все блоки накапливают информацию, что формирует базу данных (БД), которая постоянно обновляется и дополняется новой. Особенность состоит в том, что с этой БД нельзя удалить информацию или заменить ее. При этом количество возможной к записи информации — безгранично.

Существует два вида blockchain, приватный и публичный.

Приватный или ограниченный блокчейн. Он имеет определенные ограничения по чтению и записи информации, ее объему. Существуют

приоритетные узлы. В приватном blockchain круг лиц, занимающихся обработкой транзакций ограничен.

Публичный блокчейн – полная противоположность. Представляет собой открытую БД, в которой каждый пользователь может читать и записывать данные. Этот вид blockchain использован в Биткойне и большинстве других криптовалют.

Децентрализация – это то, что кардинально отличает технологию blockchain от других. Из самого понятия ясно, что эта цепочка не имеет центрального сервера, через который и поддерживается вся работа цепи. Каждый пользователь, участвующий в blockchain и есть сервер. Именно работа каждого участника поддерживает работоспособность всей блочной цепочки.

Еще одна особенность технологии – прозрачность. Блокчейн – это открытая книга, в которой можно увидеть всю информацию о транзакциях, их движении, контрактах, но их невозможно отменить или изменить. Такая открытость присуща не всем криптовалютам на блокчейне. Многие, напротив, используют различные технологические решения, которые позволяют максимально скрыть информацию о транзакциях.

Безопасность – еще одна особенность технологии. Если обычный сервер можно взломать, выкрасть или подменить, имеющуюся на нем информацию, то в blockchain это в принципе невозможно. Чтобы записать новую информацию, необходим консенсус узлов blockchain. Это не дает возможности (даже теоретической) каким-бы то ни было способом повлиять и изменить записываемую информацию, поскольку придется это делать на всех компьютерах участников сети.

Формирование блоков в блокчейне состоит из нескольких этапов.

Этот этап, является одним из главных в функционировании всей цепочки. В каждом звене блокчейна содержится определенный ключ. Чтобы звено цепочки закрылось, следует расшифровать ключ. Расшифровка ключа в криптовалюте происходит путем майнинга. Через вычислительную мощность, которую обеспечивают видеокарты или процессоры происходит поиск криптографической подписи – хеша. После того, как эта подпись найдена, происходит закрытие блока. В качестве вознаграждения за найденную подпись, майнер получает цифровую валюту.

Еще одним элементом blockchain являются ноды (узлы). Именно они обеспечивают скорость обработки информации. Чем больше количество активных узлов, тем быстрее обрабатываются транзакции и тем

больше децентрализация, а значит — безопасность. Все пользователи, участники сети, поддерживающие работу равны между собой. Децентрализация и отсутствие единого центрального сервера, куда стекается вся информация, делает блокчейн поистине независимым и безопасным.

Изначально, blockchain и bitcoin были неразделимы, поскольку, все ассоциировали криптовалюту с технологий. Но это не совсем верно, ведь финансы — это лишь одна из сфер, где можно использовать данную технологию. Разработчиками платформы Ethereum удалось расширить границы blockchain. Появилось такое понятие, как смарт-контракты (умные контракты). Необходимы для заключения и поддержания коммерческих сделок с использованием технологии блокчейн. Их суть заключается в том, что контракт будет считаться выполненным, если удовлетворены определенные условия. Смарт-контракты уже стали новым шагом в использовании этой передовой технологии в хозяйственных отношениях.

Случаи взломов блокчейна зарегистрировано не так много. Обычно их называют «атаками 51%» — то есть взломами блокчейна при условии получения каким-то образом контроля над большинством компьютерных мощностей, требующихся для майнинга. Вредители могут отправить платежи пользователям, затем, создав альтернативу (форк) криптовалюты и блокчейна, доминирующую над оригинальной криптовалютой, переписать транзакции в формирующемся блоке. Только затем на собственном форке они распоряжаются криптовалютой.

Но сейчас мы рассмотрим немного другой случай. 17 июня 2016 года произошёл странный взлом, жертвами которого стали блокчейн криптовалюты Ethereum и основанный на нём фонд The DAO, представляющий собой полностью автоматизированную инвестиционную платформу. Всего одним человеком были похищены средства на сумму 53 миллионов долларов, причём, как утверждал злоумышленник, действие было совершено законно и согласно правилам проекта.

В случае препятствия со стороны разработчиков и владельцев Ethereum грозился подать в суд. Тем не менее вывод средств с его кошелька был заблокирован на 27 дней. Разработчики тоже решили поступить хитро и откатали систему, создав форк Эфириума, но не все перешли на него. Меньшинство пользователей осталось на старой, не обновив программное обеспечение Эфириума. Так криптовалюта разделилась на новый Ethereum и Ethereum Classic.

За два года до этого, в марте 2014 года был арестован Марк Карпелес, владелец японской криптобиржи Mt.Gox. С 2011 года злоумышленники пользовались биржей, искусственно снижая на ней курс биткойна до цента и массово скупая его. Всего к моменту ареста было украдено 850 000 биткойнов, или 473 миллиона долларов по курсу на тот момент. Сам Марк Карпелес незадолго до ареста вспомнил про собственный счёт, на котором было 200 000 биткойнов. Впоследствии он частично возместил причинённый ущерб. Но этого всё равно оказалось недостаточно, и он был приговорён к лишению свободы.

Ещё один существенный взлом произошёл 27 января 2018 года – пострадала ещё одна японская криптобиржа – Coincheck. Сумма украденной валюты превысила 500 миллионов долларов, и владельцы биржи называли это крупнейшей атакой за всю историю. Возможно, они забыли о предыдущем событии, итогом которого стали финансовые потери, по объёму капитализации на тот момент в разы превышающие капитализацию 2018 года. Тем не менее и 500 миллионов – гигантская сумма.

Блокчейн стоит отметить вне рынка и следует отметить о применении блокчейна вне его стандартной среды – то есть вне криптовалютных транзакций.

Гениальной и в то же время лёгкой мыслью является использовать блокчейн на выборах. В таком случае будет невозможно скрытно подделать результаты. Попытка таких выборов предпринялась в 2108 году в одном из штатов США.

И это не все примеры применения блокчейна. Он также применяется в туризме, спорте, аренде помещений, юридических услугах и ещё во многих других областях. Похоже, биткойн подарил человечеству очень полезную инновацию, и без прогресса идея блокчейна не обойдётся. Кто знает, может, если бы не криптовалюта, о такой технологии задумались бы только спустя десятилетия.

Хоть и с блокчейном пока что дано встретиться не каждому – всё равно стоит ждать того времени, пока, к примеру, медицинские данные граждан России не станут храниться на нескольких устройствах в разных точках мира, да и не только это.

#### **Список литературы**

1. Балабанова А.В. Возможности электронного маркетинга и электронных коммуникаций для современности // Путеводитель предпринимателя. 2018. № 39. С. 23–35.

2. Власов А.В. Стратегии развития предпринимательских структур в сфере промышленного производства (на примере химической промышленности) // Правозащитник. 2017. № 1. С. 14.
3. Паньшин А.И., Власов А.В. Совершенствование системы управления процессом подбора персонала в условиях цифровизации экономики. Путеводитель предпринимателя. 2019. № 41. С. 169–180.
4. Едигарева Ю.Г., Федюнина С.М. Организационная/корпоративная культура в контексте разрешения трудовых конфликтов // Вестник Саратовского государственного технического университета. 2009. Т. 2. № 1 (38). С. 257–262.
5. Морковкин Д.Е. Стратегическое управление инфраструктурным развитием экономики России: логистический аспект. В сборнике: Стратегические задачи макроэкономического регулирования и пространственного развития Сборник научных трудов II Международной научно-практической конференции научных и научно-педагогических работников общего и профессионального образования / Под редакцией Д.Е. Сорокина, С.В. Шманёва, И.Л. Юрзиновой. 2018. С. 108–111.
6. Рустамова И.Т. Исследование сущности и содержания деловой репутации работников на предприятиях в сфере услуг. В сборнике: Развитие промышленного потенциала в условиях импортозамещения: технологии менеджмента и маркетинга материалы международной научно-практической конференции. 2017. С. 522–543.

#### References

1. Balabanova A.V. Vozmozhnosti elektronnoho marketinga i elektronnykh kommunikatsii dlya sovremenosti // Putevoditel' predprinimatelya. 2018. № 39. S. 23–35.
2. Vlasov A.V. Strategii razvitiya predprinimatel'skikh struktur v sfere promyshlennogo proizvodstva (na primere khimicheskoi promyshlennosti) // Pravozashchitnik. 2017. № 1. S. 14.
3. Pan'shin A.I., Vlasov A.V. Sovershenstvovanie sistemy upravleniya protsessom podbora personala v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki. Putevoditel' predprinimatelya // 2019. № 41. S. 169–180.
4. Edigareva Yu.G., Fedyunina S.M. Organizatsionnaya/korporativnaya kul'tura v kontekste razresheniya trudovykh konfliktov // Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. 2009. T. 2. № 1 (38). S. 257–262.
5. Morkovkin D.E. Strategicheskoe upravlenie infrastrukturnym razvitiem ekonomiki Rossii: logisticheskii aspekt. V sbornike: Strategicheskie zadachi makroekonomicheskogo regulirovaniya i prostranstvennogo razvitiya Sbornik nauchnykh trudov II Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii nauchnykh i nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov obshchego i professional'nogo obrazovaniya / Pod redaktsiei D.E. Sorokina, S.V. Shmaneva, I.L. Yurzinovoi. 2018. S. 108–111.
6. Rustamova I.T. Issledovanie sushchnosti i soderzhaniya delovoi reputatsii rabotnikov na predpriyatiyakh v sfere uslug. V sbornike: Razvitie promyshlennogo potentsiala v usloviyakh importozameshcheniya: tekhnologii menezhmenta i marketinga materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. 2017. S. 522–543.

**Д. А. Журавлев**

*Кандидат экономических наук,  
dimas20061@rambler.ru*

*Российская академия предпринимательства,  
Москва, Российская Федерация*

**Л. А. Ахметов**

*Доктор экономических наук, профессор,  
lerik.ahmetov@yandex.ru*

*Российская академия предпринимательства,  
Москва, Российская Федерация*

## **Повышение эффективности работы предприятий и предпринимательских структур**

**Аннотация:** *В статье рассматриваются и анализируются некоторые проблемы и вопросы вхождения экономики в четвертую промышленную революцию, повышения эффективности деятельности предприятий и предпринимателей, формирования новых высокотехнологичных рабочих мест, повышения производительности труда, процессов цифровизации экономики.*

**Ключевые слова:** *промышленная революция, четвертая, цифровая экономика, предприятия, компания, производительность труда, модернизация, технология, процесс, компьютер, прогресс, национальный проект, автоматизация, профессия, рост, инвестиции, операция, специалист, внедрение, конвейер, робот, автоматизация, санкции.*

**D. A. Zuravlev**

*Cand. Sci. (Econ.),  
dimas20061@rambler.ru*

*Russian Academy of Entrepreneurship,  
Moscow, Russian Federation*

**L. A. Akhmetov**

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.,  
Lerik.ahmetov@yandex.ru*

*Russian Academy of Entrepreneurship,  
Moscow, Russian Federation*

## **Increase in overall performance of the enterprises and enterprise structures**



---

**Annotation:** *in the article some problems and questions of entry of economy into the fourth industrial revolution, increases in efficiency of activity of the enterprises and entrepreneurs, formations of new hi-tech jobs, increases in labor productivity, processes of digitalization of economy are considered and analyzed.*

**Keywords:** *industrial revolution, the fourth, digital economy, enterprises, company, labor productivity, modernization, technology, process, computer, progress, national project, automation, profession, growth, investments, operation, expert, introduction, conveyor, robot, automation, sanctions.*

Последнее десятилетие экономика развитых стран характеризуется вступлением в четвертую промышленную революцию, при этом для каждой страны определенное значение имеют временные темпы приведение в действие и реализация ее преимуществ и достоинств, определяемые необходимостью ускоренной разработки и реализации новейших технологий и технологических процессов, разработкой и получением новых материалов, изделий и продукции, практическим распространением универсальных инноваций и инвестиций, массовой цифровизацией экономики (так, например, Интернет получил мировое распространение менее чем за десять лет, что во многом предопределило дальнейшие прогрессивные перспективы и возможности развития экономики, общественных отношений, информационных потоков и т. д. ). Для сравнения, первая промышленная революция продолжалась с 1760-х по 1840-е годы (определялась широким внедрением и развитием железнодорожного транспорта и строительством железных дорог, изобретением и практическим внедрением парового двигателя и развитием механического производства, т.е. механизацией производственных процессов с заменой ручного труда, повышением производительности труда и качества производимых товаров, изделий и продукции, появлением совершенно новых товаров и услуг и т.д.). Вторая – с конца XIX века до 60-х годов XX столетия (характеризовалась возникновением и развитием массового промышленного производства, передовых для своего времени технологий и технологических процессов, распространением электричества, развитием электрических сетей, средств передачи информации, изобретением и массовым внедрением в автомобилестроении конвейерного производства Фордом на своих заводах в первые десятилетия XX века, позволившее наиболее производительно и качественно выполнять технологические операции и значительно поднять производительность труда и качественные характеристики автомобилей и добиться их массового

производства. В дальнейшем преимущества, получаемые при организации и осуществление операций на конвейере, способствовали ускоренному массовому внедрению такой организации труда и выполнения технологических операций во всех промышленных производствах на предприятиях, заводах и фабриках, где это было целесообразно и эффективно и обеспечивало высокую производительность труда и значительное повышение качества, снижение стоимости и повышение конкурентоспособности производимой и реализуемой продукции, изделий, машин и товаров. Третья промышленная революция – с 1960 годов до настоящего времени и считается компьютерной революцией (характеризуется разработкой и использованием на первоначальном этапе больших (крупных) ламповых ЭВМ, далее полупроводников, персональных компьютеров, внедрением Интернета, предпосылками цифровизации экономики, возможностями по автоматизации промышленного производства, последовательным повышением производительности труда и материального благополучия людей в первую очередь в развитых и развивающихся странах. Необходимо отметить, что некоторые страны, преимущественно развивающиеся, все еще находятся на ранней стадии вступления в третью промышленную революцию. По определению основателя и Президента Всемирного экономического форума в Давосе (Швейцария), профессора Клауса Шваба [1, 2] основными чертами четвертой промышленной революции являются – «вездесущий» и мобильный Интернет, миниатюрные производственные устройства (которые постоянно совершенствуются и дешевеют), искусственный интеллект и обучающиеся машины с опорой на цифровую революцию. В дополнении к этому определению профессора Массачусетского технологического института Эрик Бринйолфссон и Эндрю Мак Ари назвали четвертую промышленную революцию «вторым машинным веком» и, что мир находится на грани эпидемиоподобного взрыва, при котором последствия этих цифровых технологий проявятся «во всей красе» в автоматизации и создании «беспрецедентных вещей» [3]. Одной из главных особенностей четвертой промышленной революции является то, что все потоки информации, новейшие технологии, технологические процессы, инновации, инвестиции становятся доступными для массовых потребителей и распространяются в больших масштабах значительно быстрее и позволяют добиваться большой эффективности при их практическом ис-

пользовании. Таким образом, можно в первом приближении констатировать, что главным направлением развития четвертой промышленной революции становится тотальная автоматизация процессов труда и производства, кибернетизация и цифровизация экономики. На практическую реализацию достоинств и преимуществ четвертой промышленной революции направлены Национальные проекты (программы) разработанные и утвержденные Правительством нашей страны во исполнение Указа Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [4]. К первоначальным двенадцати Национальным проектам, реализация которых была оценена в 19.37 трлн. рублей, позднее был добавлен Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры, оцененный в 6348.1 млрд. рублей, т. е. самый дорогой, если можно так сказать, из 13 национальных проектов (программ). Таким образом, на реализацию всех двенадцати проектов и комплексного плана общие затраты на период до 2024 года превысят 25.7 трлн. рублей.

Главными результатами реализации Национальных проектов и комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 года должны стать: повышение уровня жизни и благосостояния граждан страны, реально располагаемых денежных доходов населения страны, обеспечение социальной защиты граждан нашей страны за счет ускорения роста экономики, первоочередного значительного повышения внутренних инвестиций (нефтяных сверхдоходов, которые направляются в Фонд национального благосостояния и резервируются там для использования при наступлении «черного дня») в реальную экономику, т. е. направление инвестиций в перспективные отрасли экономики, прежде всего в промышленность, сельскохозяйственное производство (агропромышленный комплекс), сферу услуг и цифровизацию экономики, вложений в человеческий капитал (образование, здравоохранение, науку и культуру) и т. д. Со вступлением в четвертую промышленную революцию актуализировалась проблема создания новых рабочих мест, при этом положительное решение проблемы будет во все большей степени актуализироваться по мере реализации на период до 2024 года Национальных проектов по цифровой экономике, образованию, науке, производительности труда и поддержке занятости, малому и среднему предпринима-

тельству и поддержке индивидуальной предпринимательской инициативы. Еще в майском (2012 года) Указе Президента РФ была поставлена задача по созданию в течение последующих шести лет 25 млн новых рабочих мест, однако, эта программа не была полностью реализована. В утвержденном паспорте Национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» предусмотрено увеличение численности занятых в сфере малого и среднего предпринимательства, включая и индивидуальных предпринимателей с 19.2 млн. человек по состоянию на 01.07.2018 года до 25 млн. человек в 2024 году, т. е. рост за шесть лет должен составить 5.8 млн человек [5]. Достаточно амбициозные задача и цель, учитывая то обстоятельство, что за предыдущие шесть лет (2012–2018 гг.) примерно аналогичная задача не была полностью реализована и не были проанализированы и выявлены причины и обстоятельства, не позволившие реализовать поставленную задачу. Следует отметить, что особенностью ближайших шести лет является необходимость создания, как правило, высокотехнологичных рабочих мест. Это обуславливается тем, что в результате цифровизации экономики неизбежна автоматизация (роботизация) рутинных (монотонных, сборочных) операций, бухгалтерских, некоторых банковских, кредитных операций, труда страховых агентов, финансовых аналитиков, библиотекарей, кассиров, телефонных операторов, работников сферы государственных услуг, менеджеров среднего звена, банковских юристов, при выполнении работ в условиях опасных для жизни человека и др., что приведет к отмиранию этих и некоторых других специальностей и профессий и появлению новых. Здесь необходимо отметить одну отличительную особенность этого процесса (проблемы): общеизвестно, что в процессе индустриализации ручной труд был заменен механическим с исчезновением традиционных профессий, но одновременно возникли еще больше новых профессий и люди не остались без дела. В результате же четвертой промышленной революции будет создаваться меньше рабочих мест в новых отраслях, чем в результате предыдущих революций. Также необходимо отметить, что все эти процессы при осуществлении четвертой промышленной революции будут протекать (осуществляться) в значительно более ускоренном темпе и времени в сравнении с предыдущими. При рассмотрении и анализе этих проблем

и вопросов заслуживает внимания результаты интересных исследований, проведенных экономистом Карлом Бенедиктом Фреем и экспертом по компьютерному обучению Майклом Осборном из школы Оксфорд-Мартин [6]. Они распределили 702 профессии по степени вероятности их автоматизации, от минимально подверженных автоматизации («0» соответствует отсутствию риска) до наиболее подверженных автоматизации («1» соответствует определенному риску замены профессии той или иной компьютерной технологией) и выявили, что в США около 47% рабочих мест подвержены риску автоматизации в течение двух следующих десятилетий. В качестве примеров приведены некоторые профессии подверженные автоматизации: специалисты по телефонным продажам (вероятность 0.99), специалисты по оформлению налоговой документации (0.99), страховые оценщики автомобильных ущербов (0.98), судьи, арбитры, другие должностные лица в спортивной индустрии (0.98), секретари по правовым вопросам (0.98), агенты по продажам недвижимости (0.97), подрядчики в индустрии сельского хозяйства (0.97), курьеры и разносчики (0.94) и т. д.; наименее подверженные автоматизации: социальные работники, оказывающие помощь людям, страдающими психическими расстройствами и наркотической зависимостью (0.0031), терапевты и хирурги (0.0042), психологи (0.0043), управляющие кадровыми ресурсами (0.0055), аналитики компьютерных систем (0.0065), антропологи и археологи (0.0077), морские инженеры и судостроители (0.0100), менеджеры по продажам (0.0130), генеральные директора (0.0150) и т. д. Значительные изменения произойдут также и на транспортном комплексе. Так, например, на автомобильном транспорте в ближайшем будущем появятся беспилотный общественный транспорт, беспилотные грузовики-самосвалы и экскаваторы, которые будут работать взаимосвязано в карьерах и при этом управление процессом будет осуществляться на расстоянии и т. д. На железнодорожном транспорте некоторые специалисты (профессии) останутся в прошлом: например, машинисты электропоездов и локомотивов, осмотрщики вагонов и железнодорожных путей и др., вместо них появятся операторы управления беспилотными локомотивами и электропоездами, пилоты высокоскоростных поездов, специалисты по дистанционному осмотру подвижного состава и железнодорожных путей, высококвалифицированные специалисты по

моделированию производственных транспортных процессов и т. д. Значительные новшества будут присущи и авиационному транспорту.

Общий вывод, сделанный этими исследователями по рассматриваемой проблеме, заключается в том, что занятость будет расти в высокодоходных когнитивных и творческих профессиях и в низкодоходном ручном труде и значительно снизится в среднедоходных монотонных стандартных профессиях и приведет к усовершенствованию человеческого труда и когнитивной деятельности. Все это по мнению изложенному в [6] приводит к необходимости готовить и проводить квалифицированную подготовку и переподготовку высококвалифицированных и компетентных кадров и специалистов, на основе более совершенных (прогрессивных) и перспективных и эффективных моделей и программ образования для их последующей успешной практической работы и необходимости создания взаимосвязанных и интеллектуальных машин (робототехники) с постоянно расширяющимися возможностями. Безусловно, все эти весьма интересные и актуальные выводы, рекомендации и предложения должны быть непременно учтены и использованы при практической реализации мероприятий при выполнении вышеприведенных Национальных проектов (программ) в нашей стране. Вполне понятно, что практическая реализация Национального проекта по цифровой экономике требует определенных финансовых затрат, которые должны составить на период до 2024 года 1634.9 млрд. рублей. В то же время согласно [7] США и Китай вместе только в 2016 году вложили в цифровизацию 43.4 млрд. долларов, что позволит в этих странах с учетом дальнейших вложений заместить роботами до 2030 года порядка 26% работающих людей. Как отмечено в [8] в КНР в последующие двадцать лет цифровая экономика, искусственный интеллект, «умные» наука и техника будут способствовать появлению новых организационных форм и моделей индустриальных кластеров, а также и глобальной модели производства, жизни и потребления, что позволит ускорить наступление нового этапа интеграции передового производства и совершенной индустрии обслуживания, характеризующейся научно-техническими инновациями. С чувством удовлетворения следует отметить и поддержать достижения этих поистине впечатляющих результатов. При реализации Национального проекта по цифровой экономике в нашей стране также необходимо руководствоваться экономической составляющей, так как

замена человека компьютером в той или иной организации (предприятии, компании, фирме, отрасли) должно быть оправдано как с экономической, так и с социальной точки зрения, т. е. наряду с экономической эффективностью при реализации этого процесса должен быть обеспечен и социальный эффект.

Успешное решение рассматриваемых и анализируемых проблем и вопросов по реализации национальных проектов может быть обеспечено за счет практической реализации некоторых следующих факторов.

Неуклонного роста производительности труда и поддержки занятости. Здесь необходимо отметить, что по данным (отчетам) Росстата за последние шесть лет производительность труда возросла на 5.5% [9], т. е. возрастала ежегодно примерно на 1%, в то время как по данным Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) аналогичный ежегодный показатель за эти же последние шесть лет по нашей стране составил 0.5% [10], т. е. почти двукратное расхождение. В качестве важного замечания хотелось бы отметить, что даже приведенные «оптимистические» данные Росстатом по росту производительности труда на 5.5% за эти шесть лет оказались значительно ниже поставленной цели, так как в одном из майских (2012 года) Указов Президента РФ была поставлена задача по увеличению производительности труда за этот период времени на 50%, т. е. фактически на деле эта задача (цель) не была реализована («оптимистический» показатель Росстата оказался в девять раз ниже по сравнению с намеченным в Указе Президента). В майском (2018 года) Указе Президента РФ на период до 2024 года предусмотрена реализация задачи «роста производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже 5% в год» [4], т. е. поставлена весьма амбициозные и достаточно сложные задача и цели. При этом необходимо отметить, что Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» является самым малозатратным и оценивается на период до 2024 года в 52.127 млрд. рублей и содержит три федеральных проекта:

- «Системные меры по повышению производительности труда» (для реализации предполагается направить 5.545 млрд. рублей), предусматривает снижение административных барьеров (воздействия) на бизнес – структуры, создание благоприятных условий для отечественных экспортеров, повышение доступа предприятий, предпринимателей и предпринимательских структур к финансовым (кредитным) ресурсам и средствам и т. д.;

- «Поддержка занятости и повышение эффективности рынка труда для обеспечения роста производительности труда» (12.724 млрд. рублей). Здесь достижение цели предусматривается за счет «планирования спроса на трудовые ресурсы, обеспечения переобучения высвободившихся кадров и поддержки граждан в трудоустройстве»;
- «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» (33.857 млрд. рублей). Это самый затратный федеральный проект в рассматриваемом Национальном проекте, его доля составляет более 64% и эти финансовые средства будут адресно направлены непосредственно на предприятия, в которых «создаются индивидуальные решения по росту производительности труда за счет устранения различных видов потерь». Вполне очевидно и важно то обстоятельство, насколько суммарные показатели роста производительности труда в этих отобранных предприятиях окажут воздействие на рост этого важнейшего показателя в целом в экономике страны.

На крайнюю необходимость повышения производительности труда указывается также и в [1], где констатируется, что «Производительность — самый важный фактор, определяющий долгосрочный рост и повышение уровня жизни, поэтому ее отсутствие, сохраняющееся в процессе четвертой промышленной революции, означает уменьшение как первого, так и второго».

Таким образом, успешное решение проблемы неуклонного роста производительности труда при реализации достоинств и преимуществ четвертой промышленной революции является главной целью и задачей ускорения роста экономики и, следовательно, роста и повышения уровня жизни и благосостояния граждан страны (в первую очередь неуклонный рост реально располагаемых доходов населения и значительного снижения уровня бедности граждан страны). Для успешной реализации проблемы повышения производительности труда как указано в [11] и более подробно в наших предшествующих работах (например, в [12, 13]) должны быть приведены в действие укрупненно следующие факторы-материально-технические, организационно-экономические и социально-психологические. Достаточно ли будет практическая реализация вышеприведенных и других значимых факторов для успешного решения застарелой важнейшей проблемы для нашей страны — повышения производительности труда с целью достижения хотя бы



показателей развитых стран покажут ближайшие годы при обеспечении неперенного ускорения роста экономики страны.

Следующий весьма значимый фактор-проведение структурной реформы (перестройки) экономики, прогрессивное технологическое развития предприятий, компаний, предусматривающие технологическую модернизацию 40–50% предприятий, компаний. Такая необходимость вызвана из-за отсталости в них производства, высокой изношенностью основных производственных фондов (оборудования, штампов, прессов, инструментов, конвейерных линий, станочного оборудования, средств измерения, инструментального хозяйства и т. д.), составляющий по данным Росстата 48.6%, неполноценным использованием имеющихся производственных мощностей, недостаточным использованием современных эффективных технологий и технологических процессов, автоматизации производства и т. д. Фактически в настоящее время только в 9.5% предприятий и компаний в стране обеспечивается технологическая модернизация [11]. Вполне понятно, что требуется значительное реальное практическое ускорение этих процессов с выделением и освоением достаточных финансовых и материальных ресурсов и средств, с целью недопущения и углубления технологического отставания, в том числе из-за низкой инвестиционной и инновационной активности.

Необходимо формирование благоприятного бизнес-климата для постоянного притока в экономику страны долгосрочных инвестиций и инноваций, для значительного повышения количества предприятий и компаний, реализующих современные прогрессивные технологии и технологические процессы, способные выпускать и реализовывать наукоемкую и высокотехнологичную продукцию и повышения в целом конкурентоспособности экономики страны.

Среди факторов, имеющих большое значение, — подготовка и переподготовка высококвалифицированных кадров и специалистов для овладения ими в возможно короткие сроки с последующей практической реализацией передовых прогрессивных технологий, технологических процессов, разработки и внедрения достижений научно-технического прогресса, современных технических средств, в первую очередь, цифровых технологий с изысканием и обеспечением достаточными финансовыми и материальными ресурсами успешную практическую реализацию всех этих важнейших процессов.

Важно также отметить и констатировать, что высоко качественное развитие производственных процессов и модернизация промышленных предприятий, компаний и структур, вхождения в новый технологический уклад, преодоления технологического отставания, в решающей степени (в обязательном порядке) должны опираться и основываться на реализации достижений, достоинств и преимуществ научно-технического прогресса, в первую очередь цифровизации экономики. В качестве некоторого подтверждения всего этого свидетельствует заявление вице-преьера М. Акимова, приведенное в [14]: «Роботизация, искусственный интеллект, технологии виртуальной дополненной реальности, в целом цифровизации в промышленности — это для нас колоссальный шанс преодолеть наш теперь уже практический 100-летний разрыв в производительности труда, который отделяет нас от ведущих экономик мира».

Необходимо реальное снижение геополитических рисков и напряженности, а также достижения снятия санкций и введения контрсанкций, наносящих экономике и гражданам страны не в полной мере адекватно оцениваемый прямой и достаточно осязаемый материальный (по данным Минэкономразвития потери российских экспортеров из-за санкций составили 6.3 млрд. долларов [15]) и в значительной степени также и моральный ущерб (негативный эффект от санкций в целом составляет 1% ВВП) и не менее важный фактор—доверие к стране и том числе к денежно-финансовой и банковской системе с безусловным обеспечением соблюдения всех геополитических и экономических интересов страны и ее граждан.

Таким образом, для практической реализации намеченных национальных проектов и комплексного плана на период до 2024 года необходимо проведение реальных структурных реформ в отечественной экономике, повышение производительности труда, создание новых высокотехнологических рабочих мест, цифровизация экономики страны, неременное достижение реального доверия между предприятиями (организациями) и предпринимательскими структурами с государством, так как без этого невозможно достигнуть качественного и количественного роста внутренних инвестиций в реальную экономику, повышение инвестиционной привлекательности страны у иностранных инвесторов, крупных компаний и фирм за счет реального поднятия доверия иностранных деловых и финансовых кругов и инвесторов к нашей стране для

ускорения роста экономики, повышения благосостояния граждан нашей страны и обеспечения социальной защиты населения страны.

**Список литературы**

1. Клаус Шваб. Четвертая промышленная революция. – М.: ООО «Издательство Э», 2018 год.
2. Клаус Шваб, Дэвис Николас. Технология четвертой промышленной революции. – М.: ООО Издательство «Эксмо», 2018 год.
3. Эрик Бриниолфссон и Эндрю Мак Али. Вторая эра машин: работа, прогресс и процветание в эпоху блестящих технологий. Изд-во W.W. Norton&Company, 2014.
4. ГАРАНТ. РУ. <http://www.garant.ru/products/prime/doc/71837200/#ixzz5KBgQWsyXC>.
5. [smb.gov.ru/mediacenter/businessnews/18004.html](http://smb.gov.ru/mediacenter/businessnews/18004.html).
6. Карл Бенедикт Фрей и Майкл Осборн. Будущее трудоустройства: насколько профессии подвержены компьютеризации?. Школа Оксфорд-Мартин (Oxford Martin School). Программа о воздействии технологий будущего, Оксфордский университет, 17 сентября 2013 г. [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf).
7. Бадмаева И. Цифровизация «вымывает» работающих граждан. МК, № 255 (27.839), среда, 21 ноября 2018 г.
8. Ван Хайфен. Ускорять темпы роста. [www.rg.ru](http://www.rg.ru). 13 марта 2019, среда № 54 (7812).
9. <https://www.kommersant.ru/doc/3695542?from=four> economic.
10. [www.ng.ru/economics/2019/02-05/4\\_7500\\_racing.html](http://www.ng.ru/economics/2019/02-05/4_7500_racing.html).
11. [www.ng.ru/economics/2018-11-26/2\\_7448\\_security.html](http://www.ng.ru/economics/2018-11-26/2_7448_security.html).
12. Журавлев Д.А., Ахметов Л.А. Некоторые направления обеспечения роста экономики страны // Ученые записки Российской академии предпринимательства: Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России. Научно-практическое издание. 2019. Том18, № 1. – М.: АП «Наука и образование». С. 75–84.
13. <https://vz.ru/news/2019/3/12/968072.html>.
14. <https://www.newsru.com/finance/19feb2019poteri.html>.
15. Ахметов Л.А., Журавлев Д.А., Ахметова Э.И. Вопросы совершенствования кредитования деятельности предпринимателей и предпринимательских структур // Путеводитель предпринимателя. Научно-практическое издание. Выпуск XXXVIII. – М.: АП «Наука и образование», 2018. С. 17–34.
16. Ахметов Л.А., Журавлев Д.А. Совершенствование финансовой поддержки предпринимательской деятельности // Путеводитель предпринимателя. Научно-практическое издание. № 41. – М.: АП «Наука и образование». 2019. С. 22–34.
17. Ахметов Л.А., Журавлев Д.А. Некоторые аспекты развития предпринимательства в стране // Путеводитель предпринимателя. 2018. № 39. С. 15–22.

#### References

1. Klaus Shvab. Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya. – M.: OOO «Izdatel'stvo E», 2018 god.
2. Klaus Shvab, Devis Nikolas. Tekhnologiya chetvertoi promyshlennoi revolyutsii. – M.: OOO Izdatel'stvo «Eksmo». 2018 god.
3. Erik Briniolfsson i Endryu Mak Ali. Vtoraya era mashin: rabota, progress i protsvetanie v epokhu blestyashchikh tekhnologii. Izd-vo W.W. Norton&Company, 2014.
4. GARANT. RU. <http://www.garant.ru/products/prime/doc/71837200/#ixzz5KBgQWsyXC>.
5. [smb.gov.ru/mediacenter/businessnews/18004.html](http://smb.gov.ru/mediacenter/businessnews/18004.html).
6. Karl Benedikt Frei i Maikl Osborn. Budushchee trudoustroistva: naskol'ko professii podverzheny komp'yuterizatsii?. Shkola Oksford-Martin (Oxford Martin School). Programma o vozdeistvii tekhnologii budushchego, Oksfordskii universitet, 17 sentyabrya 2013 g. [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Empljment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Empljment.pdf).
7. Badmaeva I. Tsifrovizatsiya «vymyvaet» rabotayushchikh grazhdan. MK, № 255 (27.839), sreda, 21 noyabrya 2018 g.
8. Van Khaifen. Uskoryat' tempy rosta. [www.rg.ru](http://www.rg.ru). 13 marta 2019, sreda №5 4 (7812).
9. <https://www.kommersant.ru/doc/3695542?from=four economic>.
10. [www.ng.ru/economics/2019/02-05/4\\_7500\\_racing.html](http://www.ng.ru/economics/2019/02-05/4_7500_racing.html).
11. [www.ng.ru/economics/2018-11-26/2\\_7448\\_security.html](http://www.ng.ru/economics/2018-11-26/2_7448_security.html).
12. Zhuravlev D.A., Akhmetov L.A. Nekotorye napravleniya obespecheniya rosta ekonomiki strany // Uchenye zapiski Rossiiskoi akademii predprinimatel'stva: Rol' i mesto tsivilizovannogo predprinimatel'stva v ekonomike Rossii. Nauchno-prakticheskoe izdanie. 2019. Tom 18, № 1. – M.: AP «Nauka i obrazovanie». S. 75–84.
13. <https://vz.ru/news/2019/3/12/968072.hrml>.
14. <https://www.newsru.com/finance/19feb2019poteri.html>.
15. Akhmetov L.A., Zhuravlev D.A., Akhmetova E.I. Voprosy sovershenstvovaniya kreditovaniya deyatel'nosti predprinimatelei i predprinimatel'skikh struktur // Putevoditel' predprinimatelya. Nauchno-prakticheskoe izdanie. Vypusk XXXVIII. – M.: AP «Nauka i obrazovanie», 2018. S. 17–34
16. Akhmetov L.A., Zhuravlev D.A. Sovershenstvovanie finansovoi podderzhki predprinimatel'skoi deyatel'nosti // Putevoditel' predprinimatelya. Nauchno-prakticheskoe izdanie. № 41. – M.: AP «Nauka i obrazovanie». 2019. S. 22–34.
17. Akhmetov L.A., Zhuravlev D.A. Nekotorye aspekty razvitiya predprinimatel'stva v strane // Putevoditel' predprinimatelya. 2018. № 39. S. 15–22.

**В. М. Минеева**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
mineeva\_vera68@mail.ru*

*Кафедра «Финансы и кредит»,  
Уфимский государственный нефтяной технический университет,  
Уфа, Российская Федерация*

## **Возможности использования зарубежного опыта цифровизации бизнеса в российской реальности**

**Аннотация:** *Актуальность темы обусловлена возможностью использования зарубежного опыта цифровизации бизнеса в российской реальности. Автор считает необходимым уточнить суть Закона Мура. В качестве цели написания статьи избрано — проанализировать возможность использования зарубежного опыта цифровизации бизнеса в российской реальности. Предметом исследования выступает цифровизация бизнеса. Используются методы сравнительного и системного анализа.*

*Проведённое автором исследование показало, что оцифровка предпринимательства является важным условием адаптации России к новым рыночным условиям, что позволит ей быть конкурентоспособной и противостоять вызовам внешней среды.*

*Данная статья будет интересна исследователям в области предпринимательства, изучающим развитие предпринимательства в современных условиях.*

**Ключевые слова:** *предпринимательство, зарубежный опыт, цифровизация бизнеса, российская реальность*

**V. M. Mineeva**

*Cand. Sci. (Econ.),  
mineeva\_vera68@mail.ru*

*Department of Finance and Credit,  
UFA state Petroleum Technical University,  
Ufa, Russian Federation*

## **Possibilities of using foreign experience of digitalization of business in Russian reality**

**Annotation:** *The relevance of the topic is due to the possibility of using foreign experience digitalization business in Russian reality. The author considers it necessary to clarify the essence of Moore's law. The purpose of the article is to analyze the possibility of using foreign experience of digitalization of business in the Russian reality. The subject of research is digitization of business. Methods of comparative and system analysis were used.*

*The study conducted by the author showed that digitization of entrepreneurship is an important condition for Russia's adaptation to new market conditions, which will allow it to be competitive and to withstand the challenges of the environment.*

*This article will be interesting for researchers in the field of entrepreneurship, studying the development of entrepreneurship in modern conditions.*

**Keywords:** *Entrepreneurship, foreign experience, digitalization of business, Russian reality*

### *Введение*

Предпринимательство занимает существенное место в развитии экономики любого государства, оно воплощает в жизнь функции, социального и экономического характера. Цифровые технологии, появившиеся в течение последнего десятилетия, помогают найти источники повышения эффективности и возможности стремительного конкурентного развития предприятий. Поэтому поиск новых подходов к раскрытию влияния цифровых технологий на функционирование бизнеса является актуальной задачей теоретического исследования в области экономики предпринимательства.

При написании статьи автор руководствовался фундаментальными исследованиями предпринимательства. Автором были изучены труды и современных зарубежных учёных, в число которых входят: Nagy H., Annibale R., Lauer K., Staschen S., Meagher P.

*Целью исследования* является анализ зарубежного опыта цифровизации бизнеса в российской реальности.

*В качестве задач* установлено:

- рассмотреть исторический аспект становления эры цифровых технологий.
- исследовать цифровизацию в сочетании с глобализацией обеспечивает международный бизнес в глобальном масштабе.
- выделить ключевые цифровые каналы, инструменты и технологии, оказывающие большое влияние на международную экспансию компаний.

### *Методы исследования*

Для решения поставленных задач использованы методы сравнительного и системного анализа. Также была задействована методика основанная на логическом и системном подходах.

### *Результаты исследования*

Проведённое автором исследование показало, что оцифровка предпринимательства является важным условием адаптации России к новым рыночным условиям, что позволит ей быть конкурентоспособной и противостоять вызовам внешней среды.

Нынешняя эра цифровых технологий началась в середине 2000-х годов и подкрепляется двумя важными тенденциями: законом Мура и тенденцией к открытой архитектуре и связанным с этим генеративным свойствам цифровых инфраструктур. Закон Мура остается неизменным и гласит, что объем вычислительной мощности, которая может быть приобретена за определенную сумму денег, удваивается каждые 18 месяцев. Действуя с 1957 года, Закон Мура уже создал несколько примеров, например, связанных с применением компьютеров на коммерческих предприятиях и в банковской сфере [4].

Одним из успешных примеров является альянс Microsoft – Intel (или Wintel) с начала 1990-х годов. Хотя основные элементы экосистемы Wintel являются проприетарными (в частности, операционная система Windows и архитектура микросхем Intel), открытые интерфейсы позволили практически каждому предлагать приложения для платформы. Этот рост совпал с появлением другой открытой архитектуры, Интернета. В совокупности две открытые архитектуры развязали «интернет-революцию» 1990-х и начала 2000-х годов, что вызвало волну предпринимательской активности в то время. Эта революция также разрушила компьютерный сектор, что привело к тому, что он стал модульным, а его ценность «переместилась» из традиционных, аппаратно-ориентированных видов деятельности в сторону программного обеспечения и услуг [1].

Цифровые технологии способны вызывать сбои в масштабах всей экономики благодаря своим генеративным свойствам. Генерация – это способность открытых архитектур создавать непредсказуемые, инновационные импульсы для большой никак не связанной аудитории. Например, финско-шведский стартап MySQL превратил свое программное обеспечение в инновационную экосистему, приняв стратегию с открытым исходным кодом, которая позволила многим независимым разработчикам вносить улучшения в программное обеспечение. Подобные стратегии в настоящее время широко используются в зарубежных странах, чтобы позволить пользователям и третьим сторонам вносить свой вклад, например, посредством обзоров пользователей, местных знаний и т.д.

Самая недавняя и, пожалуй, самая важная волна цифровых потрясений начала набирать обороты в первой половине 2000-х годов. Важными признаками этого нарушения стали внедрение мобильных

операционных систем iPhone и Android в 2006–2007 годах и последующее (до настоящего времени) появление облачных сервисов, веб-хранилищ, алгоритмов обучения и технологий «больших данных» [4].

Обзор основных технологических трендов цифровизации экономики мира позволяет сделать вывод, что наиболее прорывные, креативные и эффективные проекты в бизнесе так или иначе используют цифровые технологии, часто удачно сочетая их с классическими приемами. Цифровые технологии привели к глобальным изменениям в нашей жизни: исчезают профессии, людей заменяют работы с искусственным интеллектом, поток информации увеличивается каждый день.

Цифровизация в сочетании с глобализацией обеспечивает международный бизнес в глобальном масштабе. Это означает возможность продаж клиентам по всему миру с одновременным ужесточением международной и внутренней конкуренции, поскольку рынки становятся частью мирового рынка. По мере роста международной конкуренции для зарубежных компаний становилось все более важно оставаться конкурентоспособными, зачастую это происходит с помощью цифровых и международных бизнес-моделей. С точки зрения интернационализации маркетинг и сбытовая деятельность являются ключевыми, поскольку цифровые каналы и инструменты позволяют охватить сегменты клиентов на новых рынках с меньшими затратами по сравнению с традиционными условиями. Доступны новые методы для построения бренда, маркетинга и продаж, а также лучшее понимание поведения и спроса клиентов. Цифровизация позволяет расширить охват, увеличить продажи, повысить точность и снизить затраты, а также повысить сложность и конкуренцию [2].

Проведенный анализ позволил выделить ключевые цифровые каналы, инструменты и технологии, оказывающие большое влияние на международную экспансию компаний [2, 3, 5]:

1) Управление контентом: визуальная и познавательная веб-страница, которая направляет и ведет клиента к соответствующей информации. Это требует знаний о том, как эффективно представлять сообщение, а также аналитических способностей, чтобы понять предпочтения и поведение целевой группы. Веб-сайт должен работать как на больших, так и на маленьких экранах, поскольку многие сегодняшние клиенты будут получать доступ к сайту компании только с мобильного устройства.



2) Маркетинг, электронные и цифровые новостные рассылки: использование электронной рассылки и цифровых новостных рассылок для доставки специализированной информации и привлечения трафика на веб-сайт или в интернет-магазин, а также для дальнейшего общения и взаимодействия с клиентом. Местные правила/нормы законодательства должны быть изучены и учтены, так как часто существуют ограничения для отправки неадресной рекламы.

3) Поисковый маркетинг и оптимизация (SEM / SEO): инструменты и стратегии, используемые для того, чтобы сайт показывал лучшие результаты при использовании поисковых систем. Это требует понимания того, какие ключевые слова следует использовать на каких рынках, а также какие поисковые системы доминируют на каждом рынке. На многих рынках доля Google составляет более 90 процентов, но, например, Китай baidu.com занимает 56 процентов рынка, в то время как Google просто 4 процента. Благодаря цифровым ресурсам, таким как Siri, Google Home и Cortana, поиск клиентов в Интернете меняется, и компаниям необходимо адаптироваться к новым возможностям [2].

4) Электронная коммерция и онлайн-рынок: продажа продуктов и услуг через Интернет, либо через веб-страницу для конкретной компании, либо через платформы электронной коммерции, которые группируют розничные продавцы и компании, например, Амазонка или Алибаба. Крупные онлайн-рынки быстро растут, и многие компании испытывают необходимость присутствовать как на веб-сайте компании, так и на онлайн-рынках. Также важно понимать зрелость электронной торговли целевого рынка. Кроме того, веб-страница должна быть адаптирована к местным правилам продаж, например, системы оплаты и доставки.

Таким образом, широко используемый в развитых и динамично развивающихся странах термин «цифровая трансформация» делает упор на технологические изменения. Но всем, кто понимает потенциал цифровых технологий, становится ясно, что дело не столько в цифровой трансформации, сколько в фундаментальном переосмыслении корпоративной модели, для которой цифровые технологии являются катализатором. Источники дохода, эффективности и структуры организации все для проверки, как и модели талантов, которые должны предлагать более гибкие, более широкие возможности и более выгодные пути развития. Для

чего представляется целесообразным разработать алгоритм формирования стратегии цифровизации предпринимательских структур с учетом зарубежного опыта и российской действительности.

#### *Заключение*

В статье автором проведён анализ использования зарубежного опыта цифровизации бизнеса в российской реальности. По результату которого можно с уверенностью сказать, что на предпринимательское поведение оказывают воздействие тенденции и закономерности цифровой экономики.

#### *Направления дальнейших исследований.*

В итоге выполнения данной работы установлено, что оцифровка предпринимательства является важным условием адаптации России к новым рыночным условиям, что позволит ей быть конкурентоспособной и противостоять вызовам внешней среды.

#### **Список литературы**

1. Annibale R. New Financial Technologies Offer Big Benefits to World's Poor. 2015. URL: <https://www.forbes.com/sites/skollworldforum/2015/06/05/new-financial-technologies-offer-big-benefits-to-worlds-poor/#65d034165ee5>.
2. Internationalisation through digitalisation key success factors for digital growth business Sweden. 2016. URL: [https://www.business-sweden.se/contentassets/027f86ad2aa04af8b57e5011deaad53f/internationalisation-through-digitalisation\\_final.pdf](https://www.business-sweden.se/contentassets/027f86ad2aa04af8b57e5011deaad53f/internationalisation-through-digitalisation_final.pdf).
3. Lauer K. Introduction to Digital Financial Inclusion. Presentation. Supervisiyn de Servicios Digitales Inclusivos. Lima. 2017, pp. 5–9.
4. Nagy H. A role for the state in the digital age // Journal of Innovation and Entrepreneurship 2018. Pp.7–5.
5. Staschen S., Meagher P. Basic Regulatory Enablers for Digital Financial Services – Lessons from CGAP's Experience in Ten Focus Countries, Washington, DC: CGAP. 2015.
6. Минеева В.М. Концептуальные основы цифровой трансформации экономики // Путеводитель предпринимателя. 2019. 41. С. 142–147.
7. Минеева В.М. Цифровизация предпринимательских структур как основа их конкурентоспособности // Путеводитель предпринимателя. 2019. 42. С. 143–151.

#### **References**

1. Annibale R. New Financial Technologies Offer Big Benefits to World's Poor. 2015. URL: <https://www.forbes.com/sites/skollworldforum/2015/06/05/new-financial-technologies-offer-big-benefits-to-worlds-poor/#65d034165ee5>.
2. Internationalisation through digitalisation key success factors for digital growth business Sweden. 2016. URL: [https://www.business-sweden.se/contentassets/027f86ad2aa04af8b57e5011deaad53f/internationalisation-through-digitalisation\\_final.pdf](https://www.business-sweden.se/contentassets/027f86ad2aa04af8b57e5011deaad53f/internationalisation-through-digitalisation_final.pdf).

027f86ad2aa04af8b57e5011deaad53f/internationalisation-through-digitalisation\_final.pdf.

3. Lauer K. Introduction to Digital Financial Inclusion. Presentation. Supervisiyn de Servicios Digitales Inclusivos. Lima. 2017, rr. 5–9.
4. Nagy H. A role for the state in the digital age // Journal of Innovation and Entrepreneurship 2018. Rr. 7–5.
5. Staschen S., Meagher P. Basic Regulatory Enablers for Digital Financial Services – Lessons from CGAP’s Experience in Ten Focus Countries, Washington, DC: CGAP. 2015.
6. Mineeva V.M. Kontseptual’nye osnovy tsifrovoi transformatsii ekonomiki // Putevoditel’ predprinimatel’ya. 2019. 41. S. 142–147.
7. Mineeva V.M. Tsifrovizatsiya predprinimatel’skikh struktur kak osnova ikh konkurentosposobnosti // Putevoditel’ predprinimatel’ya. 2019. 42. S. 143–151.

**Е. Ф. Никитская**

*Доктор экономических наук, профессор,  
elena-nikitskaya@yandex.ru*

*Кафедра Национальной и региональной экономики,  
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,  
Москва, Российская Федерация*

**М. А. Валишвили**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
9765501@mail.ru*

*Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,  
Москва, Российская Федерация*

**И. А. Горбачева**

*Начальник отдела финансового контроля,  
ia.gorbacheva@yandex.ru*

*Администрации городского округа Одинцово Московской области,  
Одинцово, Российская Федерация*

## **Территориальное общественное самоуправление как институт развития инновационной деятельности на муниципальном уровне**

**Аннотация:** *Местное самоуправление, являясь одной из конституционных основ организации российского государства, обладает значительным потенциалом развития. Однако, в силу воздействия ряда деструктивных факторов, данная организационная система социального управления не способна в полной мере реализовывать все свои возможности в сфере развития инновационной деятельности. В статье рассматриваются особенности территориального общественного самоуправления как одного из институтов, стимулирующих инновационное развитие на муниципальном уровне.*

**Ключевые слова:** *инновационная деятельность, инновации, муниципальные образования, территориальное общественное самоуправление, полномочия, вопросы местного значения, социально-экономическое развитие.*

**Благодарность:** *Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 18-010-00986 А «Исследование институциональных условий и организационно-экономических механизмов преодоления инновационного торможения на региональном и муниципальном уровнях» (2018–2020 гг.).*

---

**E. F. Nikitskaya**

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.,  
elena-nikitskaya@yandex.ru*

*Department of National and Regional Economy,  
Plekhanov Russian University of Economics,  
Moscow, Russian Federation*

**M. A. Valishvili**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
9765501@mail.ru*

*Department of Finance and Prices,  
Plekhanov Russian University of Economics,  
Moscow, Russian Federation*

**I. A. Gorbacheva**

*Head of financial control Department,  
ia.gorbacheva@yandex.ru*

*Administration of the city district of Odintsovo, Moscow region,  
Moscow region, Russian Federation*

## **Territorial public self-government as an institution of innovation development at the municipal level**

**Annotation:** *Local government, being one of the constitutional foundations of the organization of the Russian state, has considerable potential for development. However, due to the impact of a number of destructive factors, this organizational system of social management is not able to fully implement all its capabilities in the field of innovation. The article discusses the features of territorial public self-government as one of the institutions that stimulate innovative development at the municipal level.*

**Keywords:** *innovative activity, innovations, municipal formations, territorial public self-government, powers, questions of local value, social and economic development.*

**Acknowledgements:** The reported research was funded by Russian Foundation for Basic Research, grant № 18-010-00986 A.

Инновационная модель развития российской экономики входит в число важнейших стратегических приоритетов, сформулированных в государственных концепциях и программах. Необходимость государственного регулирования инвестиционно-инновационного развития связано с тем, что рыночный механизм не может обеспечить стратеги-

ческие прорывы в области фундаментальной науки и техники. Выход из состояния инновационного торможения возможен путем активного вовлечения в сферу технологического развития не только отдельных хозяйствующих субъектов, но и территориальных экономических систем, включая муниципальные образования. В настоящее время не представляется возможным комплексное социально-экономическое развитие государства без вовлечения в инновационный процесс ресурсов и потенциала местного сообщества.

Однако существует ряд факторов, сдерживающих инновационные процессы на муниципальном уровне. Например, действующая модель МСУ в большей степени направлена на децентрацию власти, которая заключается в передаче полномочий по принятию решений от центрального органа, который обычно находится в столице, органам, находящимся на периферии <sup>1</sup>. При том, что сущность института МСУ заключается в децентрализации полномочий федеральных и региональных органов власти в сторону местного управленческого коллектива, создавая реальные условия для участия граждан в управлении. Данный факт находит свое отражение в перераспределении полномочий, определении вопросов местного значения и компетенций органов местного самоуправления.

Анализ действующего законодательства (Федеральный закон № 131-ФЗ) показал, что органы местного самоуправления фактически исключены из инновационного процесса, а их деятельность преимущественно в обеспечении жизнедеятельности населения муниципального образования и удовлетворении социально-бытовых потребностей граждан. В то же время целесообразно внедрять различного рода инновации и в повседневную работу местных властей. Например, технологические инновации непосредственно относятся к группе вопросов МСУ по обеспечению граждан коммунальными ресурсами и развитию жилищно-коммунального хозяйства.

В значительной мере проблемы инновационного развития на муниципальном уровне связаны с отсутствием у местных властей достаточных ресурсов для осуществления и внедрения инноваций. Кроме того, местные органы власти имеют полномочия регулирования инно-

---

<sup>1</sup> Брэбан Г. Французское административное право: Пер. с фр. / Под ред. и со вступ. ст. С.В. Боботова. – М.: Прогресс, 1988. С. 57.

вационной деятельности исключительно муниципальных предприятий, таким образом, одним из барьеров является отсутствие реальных инструментов воздействия на деятельность хозяйствующих субъектов. Тем не менее объективная необходимость осуществления инновационной деятельности на местном уровне обусловлена возрастанием роли инноваций как фактора устойчивости социально-экономического развития территорий и повышения благосостояния граждан.

Круг полномочий муниципальных органов широк, нацелен на создание общественных благ, потребляемых коллективно всеми слоями местного населения и обладающих такими характеристиками как:

- *отсутствие конкуренции* в потреблении общественных благ;
- *неделимость блага*, обусловленной тем, что отдельный пользователь не может самостоятельно определять его характеристики и объем производства;
- *нерыночный характер формирования стоимости блага*;
- *тотальный и неисключаемый характер потребления блага*, так как потребление не может быть ограничено определенной группой населения.

При этом инвестиционно-инновационный аспект в деятельности местного самоуправления далеко не всегда входит в число приоритетов и тому есть множество объективных и субъективных причин, среди которых, по мнению специалистов, на первом месте стоит низкий уровень бюджетной обеспеченности муниципальных образований<sup>2</sup>.

Местное самоуправление в Российской Федерации находится в постоянном развитии, периодически подвергаясь институциональным изменениям. В настоящее время регулирующие усилия региональных правительственных структур направлены на повышение активности участия граждан в решении вопросов местного значения посредством формирования и развития территориального общественного самоуправления (далее – ТОС) как важнейшего института местного самоуправления. Территориальное общественное самоуправление представляет собой неотъемлемую часть институциональной среды функционирования ме-

---

<sup>2</sup> Никитская Е.Ф., Валишвили М.А. Проблемы формирования расходов бюджетов муниципальных образований в системе реализации инвестиционных и инновационных программ // Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2018. Т. 17. № 1. С. 43–55.

стного самоуправления и реализации населением своих прав на самоорганизацию решение вопросов местного значения, проявляющихся в различных сферах общественной жизнедеятельности.

В России понятие территориального общественного самоуправления впервые появилось в 1995 году в связи с принятием Федерального закон от 28.08.1995 г. №154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», утратившим силу в настоящее время <sup>3</sup>, Согласно указанному закону, территориальное общественное самоуправление декларировалось как самоорганизация граждан по месту их жительства на части территории муниципального образования, включая микрорайоны, кварталы, улицы, дворы и др. для самостоятельной и под свою ответственность реализации собственных инициатив, связанных с вопросами местного значения. Однако полноценная реализация системы МСУ была в тот период отложена в связи с организационной, правовой и технической неготовностью муниципального уровня к кардинальной трансформации местного самоуправления.

Правовой основой деятельности ТОС является Конституция Российской Федерации, Федеральный закон «Об общих принципах местного самоуправления в Российской Федерации», законодательство субъектов Российской Федерации о территориальном общественном самоуправлении, уставы муниципальных образований, нормативные правовые акты органов местного самоуправления и положения (уставы) органов ТОС.

Федеральный закон № 131-ФЗ устанавливает организационные основы осуществления ТОС. Так, законодательно закреплён перечень территорий проживания граждан, в границах которых возможно осуществление ТОС. В соответствии со ст. 27, п. 3 территориями осуществления ТОС являются: сельский населённый пункт (не являющийся поселением), жилой микрорайон, многоквартирные жилые дома и группы жилых домов, подъезды в многоквартирных жилых домах, а также иные территории проживания граждан. Таким образом, подразумевается, что именно территория совместного проживания является основой для социальной интеграции граждан.

---

<sup>3</sup> Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/10104758/3e01a7fa47957b2f627d012fe630f5c6/#ixzz5№XZOGwbv>.



Реформа местного самоуправления предопределила высокую степень самостоятельности муниципальных образований, превратив их в независимых экономических субъектов рынка. На сегодняшний день это становится тормозом для полноценного решения вопросов местного значения при условии ограниченности бюджетных ресурсов и чрезвычайной многочисленности различных полномочий из совершенно разных сфер, которые обязаны осуществлять органы местного самоуправления. Кроме того, следует учитывать, что главными направлениями социально-экономического развития муниципальных образований являются как управление текущей деятельностью, так и управление развитием территорий, нацеленные на повышение качества жизни местного населения. Масштабная проблема низкой бюджетной обеспеченности муниципальных образований сильно затрудняет, а нередко и не позволяет реализовать второе направление.

Развитие системы ТОС в России по объективным причинам постепенно набирает обороты. Созданы национальные общественные организации, консолидирующие усилия в деле перехода системы местного самоуправления на более высокий качественный уровень. В первую очередь, речь идет о Всероссийском совете местного самоуправления, образованном в 2006 году по инициативе активных граждан (ВСМС). В настоящее время создано 84 региональных отделений ВСМС<sup>4</sup>.

Важнейшей организационной структурой в национальном масштабе, объединяющей усилия органов ТОС на местном уровне, является Общенациональная ассоциация территориального общественного самоуправления (ОАТОС). Данная организация создана в результате проведения в 2016 году Учредительной Конференции, организованной Общероссийским Конгрессом муниципальных образований совместно с Всероссийским Советом местного самоуправления. Результатом работы Учредительной Конференции стало определение первых пяти регионов страны (Марий Эл, Мордовия, Чувашия, Брянская и Тамбовская области), которых подключили в качестве пилотных к работе по общероссийскому анализу и классификации муниципальных полномочий. В этой связи Общероссийский конгресс муниципальных образований подготовил цифровую модель учета полномочий и виртуальные «рабо-

---

<sup>4</sup> Официальный сайт Всероссийского совета местного самоуправления URL: <http://vsmi.nfo.ru/ob-orga#izatsii>.

чие кабинеты» муниципалитетов, для чего в пилотных регионах будут сформированы группы для технической обкатки системы<sup>5</sup>.

Как считают Р.К. Овчаренко и Д.С. Демина, развитию муниципальных территорий будет способствовать инициативное бюджетирование и реализация местных общественно-полезных проектов, которые может генерировать население через систему ТОСов. Необходимо организовать системное взаимодействие ТОСов с органами власти, прежде всего муниципального уровня, повысить уровень информированности команды ТОСов, а также оперативности доведения необходимой информации, анализировать деятельность ТОСов, проводить конкурсы, применять систему грантов. При этом необходимо учесть необходимость правового регулирования деятельности органов ТОС, организационно-методическую, информационно-консультативную, материально-техническую и финансовую поддержку<sup>6</sup>.

Высказывается мнение о необходимости использования инновационных инструментов для организации ТОС. Так, например, Е.А. Родина полагает, что необходимо создание коммуникационно-информационной базы обеспечения включенности местного сообщества в деятельность ТОС на основе инновационных инструментов – модульных сайтов органов ТОС (городского Центра ТОС)<sup>7</sup>. В связи с этим необходимо разрабатывать и внедрять Стратегию развития территориального общественного самоуправления в каждом муниципальном образовании с привлечением научного сообщества для использования инноваций в различных областях.

Вопросы, которые наиболее часто поднимаются представителями ТОСов, как правило, включают удовлетворение социально-бытовых потребностей, в том числе, благоустройство придомовых территорий,

---

<sup>5</sup> Официальный сайт Общероссийской ассоциации территориального общественного самоуправления URL: <http://www.vsmsi.ru/territorialnoe-obshchestvennoe-samoupravlenie>.

<sup>6</sup> Овчаренко Р.К., Демина Д.С. Территориальное общественное самоуправление в системе местного самоуправления России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2017. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/territorialnoe-obshchestvennoe-samoupravlenie-v-sisteme-mestnogo-samoupravleniya-rossii> (дата обращения: 30.04.2019).

<sup>7</sup> Родина Е.А. Территориальное общественное самоуправление как институт реализации непосредственной демократии // European Student Scientific Journal. 2017. № 2; URL: <http://ses.esrae.ru/ru/article/view?id=416> (дата обращения: 10.05.2019).

создание спортивных и детских площадок, ликвидация несанкционированных свалок мусора, решение проблем экологии и многое другое. Данная форма самоорганизации населения создает несомненное преимущество: обоснованные предложения и требования, направленные от организации в органы местного самоуправления более весомы по сравнению с обращениями отдельных граждан. В целом, социально-бытовые потребности связаны исключительно с вопросами местного значения, направленными на поддержание жизнедеятельности получателей социальных услуг в быту, обеспечивающих реализацию социальных гарантий и прав граждан на образование, охрану здоровья, медицинскую помощь, на жилище, на социальное обеспечение, на участие в культурной жизни, санитарную, эпидемиологическую, экологическую и пожарную безопасности и др.

Территориальное общественное самоуправление на сегодняшний день представляет собой мощный ресурс социально-экономического развития муниципального образования. Оно делает существенный вклад в решение вопросов местного значения, непосредственно обеспечивая жизнедеятельность населения. При этом, практически все вопросы местного значения имеют тесную связь с предметами совместного ведения Федерации и субъектов Федерации. Учитывая данное обстоятельство, Министерством регионального развития РФ в 2010 г. был предложен механизм объединения различных ресурсов муниципальных образований на основе межмуниципального сотрудничества, позволяющий оптимизировать механизм решения вопросов местного значения, а также повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления<sup>8</sup>.

Ограничения накладываются лишь на те вопросы, которые отнесены к исключительной компетенции иных субъектов, функционирующих в системе местного самоуправления, поэтому не все вопросы могут быть отнесены к деятельности территориального общественного самоуправления. В таблице 1 представлена примерная группировка вопросов местного значения с выделением двух групп, а именно вопросы, которые могут быть связаны с деятельностью ТОС и вопросы, не связанные с ней.

---

<sup>8</sup> Валишвили М.А., Никитская Е.Ф. Полномочия и компетенции органов местного самоуправления городских округов в системе федерального законодательства // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2017. № 11 (105). С. 37.

**Группировка вопросов местного значения, решение которых может быть связано и не связано с деятельностью ТОС**

<i>Вопросы местного значения<sup>9</sup></i>	
<i>связанные с деятельностью ТОС</i>	<i>не связанные с деятельностью ТОС</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- пользование имуществом, находящимся в муниципальной собственности;</li> <li>- дорожная деятельность;</li> <li>- организация охраны общественного порядка на территории муниципального образования, участие в профилактике терроризма и экстремизма, в предупреждении и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций;</li> <li>- обеспечение первичных мер пожарной безопасности;</li> <li>- организация и осуществление мероприятий по работе с детьми и молодежью;</li> <li>- создание условий для оказания медицинской помощи населению;</li> <li>- создание условий для обеспечения жителей муниципального образования услугами бытового обслуживания;</li> <li>- создание условий для развития массового отдыха;</li> <li>- участие в организации деятельности по сбору твердых коммунальных отходов;</li> <li>- участие в утверждении правил благоустройства территории муниципального образования;</li> <li>- создание условий для предоставления транспортных услуг населению;</li> <li>- участие в утверждении генеральных планов муниципального образования, правил землепользования и застройки;</li> <li>- создание, развитие и обеспечение охраны лечебно-оздоровительных местностей;</li> <li>- создание условий для расширения рынка сельскохозяйственной продукции;</li> <li>- осуществление муниципального контроля (лесного, жилищного и т.д.);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в муниципальной собственности;</li> <li>- составление и рассмотрение проекта бюджета муниципального образования, осуществление контроля за его исполнением утверждение отчета об исполнении бюджета;</li> <li>- обеспечение проживающих в муниципальном образовании и нуждающихся в жилых помещениях;</li> <li>- организация в границах муниципального образования электро-, тепло-, газо- и водоснабжения населения, водоотведения;</li> <li>- организация предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования;</li> <li>- формирование и содержание муниципального архива;</li> <li>- организация и осуществление мероприятий по мобилизационной подготовке муниципальных предприятий и учреждений, находящихся на территории муниципального образования;</li> <li>- выполнения комплексных кадастровых работ и утверждение карты-плана территории;</li> <li>- выдача разрешений на установку и эксплуатацию рекламных конструкций, их аннулирование, выдача предписаний о демонтаже самовольно установленных рекламных конструкций;</li> <li>- присвоение адресов объектам адресации;</li> <li>- организация и осуществление мероприятий по территориальной обороне и гражданской обороне и др.</li> </ul>

Источник: составлено авторами.

<sup>9</sup> Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

В таблице 2, в качестве примера представлен сравнительный анализ полномочий ТОСов, основанный на информации, содержащейся в Положениях о ТОС городских округов Московской области. Аналитическое сравнение построено на следующих процедурах: во-первых, перечень полномочий выстроен в порядке, соответствующем частоте упоминания в Положениях о ТОС городских округов, во-вторых, приведены полномочия, которые упоминаются в Положениях о ТОС не менее 5 раз, в-третьих, в таблицу не включены некоторые муниципальные образования в силу содержательного совпадения полномочий

Положения о ТОС, являясь официальными нормативными документами, отражают видение местных властей по поводу правовых основ деятельности общественного самоуправления. Вероятнее всего, частота упоминания полномочий ТОС в правоустанавливающих документах отражает их приоритетность с точки зрения руководства местной администрации. Наиболее часто упоминаемые полномочия выражают схожие позиции руководства муниципальных образований Московской области. К таковым можно отнести правотворческую деятельность ТОСов, работу с детьми и подростками, участие в поддержании общественного порядка, участие в мероприятиях в сфере ЖКХ.

Если сравнить полномочия ТОС, указанные в Положении о ТОС городских округов Московской области с направлениями деятельности ТОС, указанными в Уставах ТОС отдельных регионов, приведенных выше, то можно констатировать, что в основном они соответствуют друг другу, содержательно они схожи, а некоторые, даже специфические, по формулировкам совпадают.

На практике ТОС выполняют разнообразные функции (в рамках законодательно установленной компетенции), удовлетворяя многие потребности и решая широкий круг проблем жителей определенной территории<sup>10</sup>. Условно можно выделить несколько групп деятельности ТОС: организационно-управленческая деятельность, нормотворчество, вопросы ЖКХ, благоустройство и хозяйственная деятельность, социально-культурное направление, деятельность по обеспечению безопасности, информационное и организационное направление.

---

<sup>10</sup> Неркаряян А. С. Территориальное общественное самоуправление в Российской Федерации [Электронный ресурс] [http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/31236/1/rrsick\\_2014\\_1\\_16.pdf](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/31236/1/rrsick_2014_1_16.pdf).

### Направления деятельности ТОС в соответствии с Положениями о ТОС городских округов Московской области

Полномочия (направления деятельности) ТОС	Дубна	Лобня	Орехово-Зуево	Фрязино	Дзержинский	Звенигород	г. Лосино-Петровский	Электросталь	Рошаль	Юбилейный	Химки	Черноголовка	Серпухов	Протвино	Красноармейск	Домодедово	Бронницы	Котельники	Долгопрудный	Электрогорск	Королев	Кашира	Балашиха	
Защита (представление) прав и интересов членов ТОС в органах МСУ и гос. власти (23)																								
Внесение в органы МСУ проекты муниципальных правовых актов или предложений подлежащих обязательному рассмотрению или по вопросам (19)																								
Работа с детьми и подростками по месту жительства (18)																								
Содействие правоохранительным органам в поддержании порядка и/или участие в работе народных дружин (17)																								
Осуществление хозяйственной деятельности по содержанию жилищного фонда, благоустройству территории (13)																								
Участие в общественных мероприятиях по благоустройству территорий (12)																								
Организация (содействие в проведении органам МСУ) акций милосердия и благотворительности, содействие, благотворительным фондам (11)																								
Общественный контроль за качеством уборки территории и вывозом мусора (11)																								
Внесение в органы МСУ предложений по выделению земельных участков на общественно полезные цели (10)																								
Осуществление хозяйственной деятельности по удовлетворению социально-бытовых потребностей населения (10)																								
Содействие организациям ЖЭУ в осуществлении мероприятий по энерго-, водо-, газосбережению (8)																								
Общественный контроль за содержанием жилищного фонда, его капитальным и текущим ремонтом (8)																								
Участие (содействие в проведении) культурных, спортивных и др. мероприятий (7)																								
Общественный контроль за соблюдением предприятиями торговли и бытового обслуживания по соблюдению прав потребителей (7)																								
Общественный контроль за санитарно-эпидемиологической пожарной безопасности																								
Общественный контроль за деятельностью управляющих организаций, с целью улучшения качества жилищно-коммунальных услуг (7)																								
Привлечение населения к добровольному участию в благоустройстве территории ТОС (5)																								

Источник: составлено авторами.

Многообразие возможных направлений деятельности ТОС создаёт «узкие места», тормозящие развитие самоорганизации граждан. Группа отдельных авторов выделяет следующие проблемы территориального общественного самоуправления (табл. 3)<sup>11</sup>.

Таблица 3

**Группы проблем ТОС и их характеристика**

<b>Информационные</b>	<b>Организационные</b>	<b>Экономические</b>
низкий уровень информированности о деятельности ТОС	неопределенность организационно-правовой формы органов ТОС	отсутствие самостоятельной материальной базы
низкая активность общественности	нехватка постоянных квалифицированных сотрудников	низкий уровень привлечения инвесторов в реализацию социально значимых проектов
недостаток внимание со стороны власти, бизнеса и СМИ	низкий уровень взаимоотношения с населением, органами власти и бизнесом	неразвитость финансовой поддержки со стороны органов власти

Источник: составлено авторами.

Функции государства и местного самоуправления в социальной сфере сосредоточились преимущественно на оказании социальной помощи той части населения, которая без государственной и муниципальной помощи не может избежать крайней степени нуждаемости, а также на предоставлении ограниченной номенклатуры бесплатных социально-бытовых услуг. На муниципальном уровне это, в частности, реализуется посредством законодательного закрепления нормативов стоимости предоставления муниципальных услуг, оказываемых за счет средств бюджетов муниципальных образований, ограничивающих объемы этих услуг, очевидно не способствуя повышению качества жизни населения<sup>12</sup>.

По мнению П.А. Малышкина и М.А. Таниной толчком для развития ТОСов может послужить использование инновационных механиз-

<sup>11</sup> Колесник Е.А., Смолягин С.А. Перспективы развития территориального общественного самоуправления в городе Челябинске // Вестник ЧелГУ. 2015. №1 (356). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-territorialnogo-obschestvennogo-samoupravleniya-v-gorode-chelyabinske> (дата обращения: 06.05.2019).

<sup>12</sup> Например, в Московской области в этом отношении действует закон Московской области № 176/2011-ОЗ «О нормативах стоимости предоставления муниципальных услуг, оказываемых за счет средств бюджетов муниципальных образований Московской области, применяемых при расчетах межбюджетных трансфертов» (с изменениями на 25 февраля 2019 года).

мов импакт-инвестирования с его совмещенной ценностью, учитывающей как социальный, так и экономический аспекты. Так, например, объектом импакт-инвестиций может быть информационно-коммуникативной инфраструктуры сети территориального общественного самоуправления (новые формы электронной коммуникации, система управления обменом опытом и знаниями, система оценки и анализа уровня компетенции и потенциала управленцев в ТОС)<sup>13</sup>.

Технология импакт-инвестинга представляет собой инвестиции в компании, в местное сообщество, фонды и организации, деятельность которых позитивно влияет или будет влиять на развитие социального и экологического потенциала и при этом позволяет инвесторам получать прибыль. Инвестора в данном случае можно назвать «творцом перемен», он ставит целью развитие местного сообщества и одновременно получение дохода<sup>14</sup>.

Главной проблемой внедрения и развития ТОС является пассивность населения и отсутствие четкого перечня механизмов финансирования инициатив граждан с целью удовлетворения их потребностей. Наряду с этим, для осуществления своей деятельности и удовлетворения социально-бытовых потребностей населения в рамках решения вопросов местного значения, органам ТОС требуются определенные финансовые ресурсы.

Федеральный закон № 131-ФЗ прямо не устанавливает полный перечень источников доходов органов территориального общественного самоуправления. В части 3 статьи 27 закона определено, что органы ТОС могут осуществлять хозяйственную деятельность как за счет средств граждан, проживающих на данной территории, так и на основании договора с органами местного самоуправления с использовани-

---

<sup>13</sup> Малышкин П.А., Танина М.А. Формирование системы преобразующих инвестиций в территориальном общественном самоуправлении // Научные записки молодых исследователей. 2016. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sistemy-preobrazhayuschih-investitsiy-v-territorialnom-obschestvennom-samoupravlenii> (дата обращения: 06.05.2019).

<sup>14</sup> Юрасов И.А., Бондаренко В.В., Танина М.А., Юдина В.А. Концептуализация понятия преобразующих инвестиций в сфере территориального общественного самоуправления на основе моделирования сетевого управления территорией // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. 2015. № 3 (35). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualizatsiya-ponyatiya-preobrazhayuschih-investitsiy-v-sfere-territorialnogo-obschestvennogo-samoupravleniya-na-osnove> (дата обращения: 10.05.2019).



ем средств местного бюджета. В научной литературе выделяют следующие финансовые ресурсы ТОСов (рис. 1).

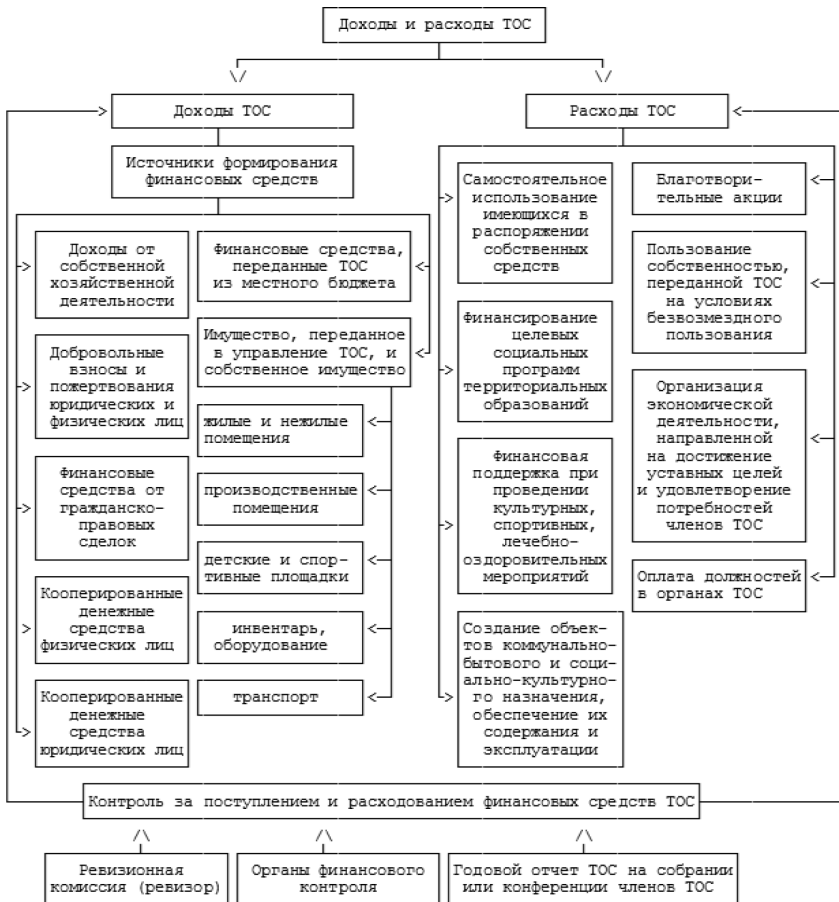


Рис. 1. Финансовая модель ТОС <sup>15</sup>

Финансовые ресурсы ТОС включают:

- имущества, переданного ТОС в управление;
- доходов от собственной хозяйственной деятельности;

<sup>15</sup> Система муниципального управления: Учебник для вузов / Под редакцией В.Б. Зотова. – СПб.: Питер, 2007. С. 68.

- средств местного бюджета, переданных органу ТОС для осуществления отдельных муниципальных полномочий для решения вопросов местного значения на основании договора между органами ТОС и органами местного самоуправления,
- добровольных взносов и пожертвования юридических и физических лиц.

Особенно следует выделить следующие источники финансирования расходов ТОСа, включающие собственные ресурсы, добровольные пожертвования граждан, юридических лиц, бюджетные средства в виде субсидий.

Собственные ресурсы формируются за счет взносов граждан, проживающих на территории ТОСа.

1) органами ТОС производится расчет обоснования суммы взносов для решения вопросов по направлениям своей деятельности;

2) обоснованные предложения по сумме взносов их периодичности и направлениях использования выносятся на общее собрание ТОСа;

3) решение о взимании взносов принимается на собраниях ТОСа и оформляется протоколом. Также утверждается смета доходов и расходов;

4) средства поступают на расчетный счет ТОСа, открытый в банке;

5) расходование средств осуществляется органами ТОС в соответствии с утвержденной сметой доходов и расходов.

Добровольные пожертвования поступают на расчетный счет органа территориального общественного самоуправления в результате добровольного волеизъявления граждан. От юридических лиц добровольные пожертвования также поступают на расчетный счет ТОСа по результатам обращения органов ТОСа в качестве спонсорской помощи. Средства используются ТОСами для реализации социально-бытовых потребностей жителей в соответствии с утвержденной на общем собрании сметой доходов и расходов.

Бюджетные средства в виде субсидий, согласно статье 78.1 Бюджетного кодекса РФ, в решении представительного органа муниципального образования о местном бюджете могут предусматриваться субсидии иным некоммерческим организациям, не являющимся государственными (муниципальными) учреждениями. Таким образом, органы территориального общественного самоуправления тоже могут являться получателями указанных субсидий.

Как считает Л.И. Левкина, для рассмотрения перспектив развития ТОС нужно учитывать сохранение внутреннего потенциала процесса самоорганизации, который в условиях влияния органов власти, политических приоритетов может привести к стихийным «выбросам» энергии отдельных групп интересов. Представительной и исполнительной власти необходимо осуществлять мониторинг происходящих процессов на местах для своевременного уравнивания баланса сил и снижения социального напряжения. Кроме того, усиление активности гражданского участия возможно при разнообразии форм самоорганизации граждан по месту жительства и вовлечении в данный процесс не только сложившихся структур, но и иных активных социальных групп населения<sup>16</sup>.

Органы местного самоуправления и население, в первую очередь, заинтересованы в использовании инноваций как основного условия сохранения и эффективного развития муниципального образования. Таким образом, переход на инновационный путь развития возможно начинать с внедрения новых форм территориально самоуправления, дополняющих институт местного самоуправления и позволяющих повысить эффективность МСУ. Территориальное общественное самоуправление позволит развивать механизмы саморазвития и самоуправления общества, при этом снизит нагрузку на местные органы власти и местный бюджет, позволив перераспределить высвободившиеся ресурсы на ведение инновационной деятельности.

#### Список литературы

1. Брэбан Г. Французское административное право: Пер. с фр. / Под ред. и со вступ. ст. С.В. Боботова. – М.: Прогресс, 1988. 488 с.
2. Валишвили М.А., Никитская Е.Ф. Полномочия и компетенции органов местного самоуправления городских округов в системе федерального законодательства // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2017. № 11 (105). С. 37.
3. Закон Московской области № 176/2011-ОЗ «О нормативах стоимости предоставления муниципальных услуг, оказываемых за счет средств бюджетов муниципальных образований Московской области, применяемых при расчетах межбюджетных трансфертов» (с изменениями на 25 февраля 2019 года).

<sup>16</sup> Левкина Л.И. Взаимодействие органов местного самоуправления с местными сообществами. Проблемы, итоги // АНИ: педагогика и психология. 2016. № 4 (17). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimodeystvie-organov-mestnogo-samoupravleniya-s-mestnymi-soobschestvami-problemy-itogi> (дата обращения: 16.05.2019).

4. Колесник Е.А., Смолягин С.А. Перспективы развития территориального общественного самоуправления в городе Челябинске // Вестник ЧелГУ. 2015. № 1 (356). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-territorialnogo-obschestvennogo-samoupravleniya-v-gorode-chelyabinske>.
5. Левкина Л.И. Взаимодействие органов местного самоуправления с местными сообществами. Проблемы, итоги // АНИ: педагогика и психология. 2016. № 4 (17). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimodeystvie-organov-mestnogo-samoupravleniya-s-mestnymi-soobschestvami-problemy-itogi>.
6. Малышкин П.А., Танина М.А. Формирование системы преобразующих инвестиций в территориальном общественном самоуправлении // Научные записки молодых исследователей. 2016. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sistemy-preobrazhayuschih-investitsiy-v-territorialnom-obschestvennom-samoupravlenii>.
7. Неркаряян А. С. Территориальное общественное самоуправление в Российской Федерации. URL: [http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/31236/1/rtsick\\_2014\\_1\\_16.pdf](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/31236/1/rtsick_2014_1_16.pdf).
8. Никитская Е.Ф., Валишвили М.А. Проблемы формирования расходов бюджетов муниципальных образований в системе реализации инвестиционных и инновационных программ // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2018. Т. 17. № 1. С. 43–55.
9. Овчаренко Р.К., Демина Д.С. Территориальное общественное самоуправление в системе местного самоуправления России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2017. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/territorialnoe-obschestvennoe-samoupravlenie-v-sisteme-mestnogo-samoupravleniya-rossii>.
10. Родина Е.А. Территориальное общественное самоуправление как институт реализации непосредственной демократии // European Student Scientific Journal. 2017. № 2; URL: <http://sjes.esrae.ru/ru/article/view?id=416>.
11. Система муниципального управления: Учебник для вузов / Под редакцией В.Б. Зотова. – СПб.: Питер, 2007. 555 с.
12. Соколов А.Ф. Территориальное общественное самоуправление как инструмент повышения качества управления регионом // Вестник Волгоградского государственного университета. – Серия 3: Экономика. Экология. 2011. Т. 3. № 1. С. 61–66.
13. Юрасов И.А., Бондаренко В.В., Танина М.А., Юдина В.А. Концептуализация понятия преобразующих инвестиций в сфере территориального общественного самоуправления на основе моделирования сетевого управления территорией // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. 2015. № 3 (35). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualizatsiya-ponyatiya-preobrazhayuschih-investitsiy-v-sfere-territorialnogo-obschestvennogo-samoupravleniya-na-osnove>.
14. Указ Президента РФ от 26 октября 1993 г. № 1760 «О реформе местного самоуправления в Российской Федерации».

15. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

#### References

1. Breban G. Frantsuzskoe administrativnoe pravo: Per. s fr./Pod red. i so vstup. st. S.V. Bobotova. — М.: Progress, 1988. 488 s.
2. Valishvili M.A., Nikitskaya E.F. Polnomochiya i kompetentsii organov mestnogo samoupravleniya gorodskikh okrugov v sisteme federal'nogo zakonodatel'stva // Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyi nauchnyi zhurnal. 2017. № 11 (105). S. 37.
3. Zakon Moskovskoi oblasti № 176/2011-OZ «O normativakh stoimosti predstavleniya munitsipal'nykh uslug, okazyvaemykh za schet sredstv byudzhetov munitsipal'nykh obrazovaniy Moskovskoi oblasti, primenyaemykh pri raschetakh mezhyudzhethnykh transfertov» (s izmeneniyami na 25 fevralya 2019 goda).
4. Kolesnik E.A., Smolyagin S.A. Perspektivy razvitiya territorial'nogo obshchestvennogo samoupravleniya v gorode Chelyabinske // Vestnik ChelGU. 2015. №1 (356). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-territorialnogo-obshchestvennogo-samoupravleniya-v-gorode-chelyabinske>.
5. Levkina L.I. Vzaimodeistvie organov mestnogo samoupravleniya s mestnymi soobshchestvami. Problemy, itogi // ANI: pedagogika i psikhologiya. 2016. № 4 (17). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimodeystvie-organov-mestnogo-samoupravleniya-s-mestnymi-soobshchestvami-problemy-itogi>.
6. Malyshev P.A., Tanina M.A. Formirovanie sistemy preobrazhayushchikh investitsiy v territorial'nom obshchestvennom samoupravlenii // Nauchnye zapiski molodykh issledovatelei. 2016. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sistemy-preobrazhayushchih-investitsiy-v-territorialnom-obshchestvennom-samoupravlenii>.
7. Nerkarayan A. S. Territorial'noe obshchestvennoe samoupravlenie v Rossiiskoi Federatsii. URL: [http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/31236/1/rrsick\\_2014\\_1\\_16.pdf](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/31236/1/rrsick_2014_1_16.pdf)
8. Nikitskaya E.F., Valishvili M.A. Problemy formirovaniya raskhodov byudzhetov munitsipal'nykh obrazovaniy v sisteme realizatsii investitsionnykh i innovatsionnykh programm // Uchenye zapiski Rossiiskoi Akademii predprinimatel'stva. 2018. T. 17. № 1. S. 43–55. S. 45.
9. Ovcharenko R.K., Demina D.S. Territorial'noe obshchestvennoe samoupravlenie v sisteme mestnogo samoupravleniya Rossii // Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski SKAGS. 2017. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/territorialnoe-obshchestvennoe-samoupravlenie-v-sisteme-mestnogo-samoupravleniya-rossii>.
10. Rodina E.A. Territorial'noe obshchestvennoe samoupravlenie kak institut realizatsii neposredstvennoi demokratii // European Student Scientific Journal. 2017. № 2; URL: <http://sjes.esrae.ru/ru/article/view?id=416>.
11. Sistema munitsipal'nogo upravleniya: Uchebnik dlya vuzov / Pod redaktsiei V.B. Zotova. — SPb.: Piter, 2007. S. 68.

12. Sokolov A.F. Territorial'noe obshchestvennoe samoupravlenie kak instrument povysheniya kachestva upravleniya regionom // Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. – Seriya 3: Ekonomika. Ekologiya. 2011. T. 3. № 1. S. 61–66.
13. YUrasov I.A., Bondarenko V.V., Tanina M.A., YUdina V.A. Konceptualizatsiya ponyatiya preobrazhayushchih investitsij v sfere territorial'nogo obshchestvennogo samoupravleniya na osnove modelirovaniya setevogo upravleniya territoriej // Izvestiya VUZov. Povolzhskij region. Obshchestvennye nauki. 2015. № 3 (35). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualizatsiya-ponyatiya-preobrazhayuschih-investitsiy-v-sfere-territorialnogo-obshchestvennogo-samoupravleniya-na-osnove>.
14. Ukaz Prezidenta RF ot 26 oktyabrya 1993 g. № 1760 «O reforme mestnogo samoupravleniya v Rossiiskoi Federatsii».
15. Federal'nyi zakon ot 06.10.2003 № 131-FZ «Ob obshchikh printsipakh organizatsii mestnogo samoupravleniya v Rossiiskoi Federatsii».

**Е. В. Швед**

*Кандидат физико-математических наук, доцент,  
Shved.EV@rea.ru*

*Кафедра высшей математики,  
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,  
Москва, Российская Федерация*

**И. В. Кирюшкин**

*Kirushkin.ivan@bk.ru*

*Кафедра географии мирового хозяйства, Географический факультет,  
Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова,  
Москва, Российская Федерация*

## **Кластерная политика как форма привлечения современных отраслей для диверсификации экономики старопромышленных районов**

**Аннотация:** Особое значение в процессе диверсификации экономики старопромышленных районов играет привлечение и развитие современных отраслей экономики за счёт ведения грамотной кластерной политики. Кластеры, поддерживаемые государством и наднациональными органами, формируются на основе ресурсов, которыми располагает тот или иной старопромышленный район. Вследствие этого автор рассматривает процесс эволюции отраслей промышленности в течение модернизации старопромышленных районов.

**Ключевые слова:** кластеры, кластерная политика, модернизация старопромышленных районов, диверсификация экономики.

**E. V. Shved**

*Cand. Sci. (Phys-math), Docent,  
Shved.EV@rea.ru*

*Department of Higher mathematics,  
Plekhanov Russian University of Economics,  
Moscow Russian Federation*

**I. V. Kiryushkin**

*Kirushkin.ivan@bk.ru*

*Department of World Economy Geography, Faculty of Geography,  
Lomonosov Moscow State University,  
Moscow, Russian Federation*

## Cluster policy as a form of attracting modern industries to diversify the economy of old-industrial regions

**Annotation:** *The important meaning during the economy diversification process in the old-industrial regions performs attraction and development of the economy modern sectors by a complement cluster policy management. Clusters supported by the state and supranational agencies are formed on the resources basis that available in the old-industrial regions. Therefore, the author researches the industries evolution process during the modernization of the old-industrial regions.*

**Keywords:** *clusters, cluster policy, modernization of old-industrial regions, economy diversification.*

В ходе модернизации экономики и промышленности старопромышленным районам (СПР) необходимо искать новые ниши в промышленности, которые они могли бы занять. Чаще всего предпосылки для привлечения современных отраслей промышленности находят в социально-экономических условиях либо в природных и исторических факторах развития того или иного района [1]. Так, например, химическая промышленность является более современным аналогом коксохимии [6], т. е. в районах, где некогда была развита угольная и коксохимическая промышленность, есть квалифицированные кадры, которые после определённой перепрофилизации, способны трудиться на химических производствах. Также металлообработка и машиностроение «выросли» из металлургии, а производство одежды и предприятия по отделке одежды стали логичным усовершенствованием текстильной промышленности.

В связи со стремлением к максимальной интенсификации производства и получения максимальной прибыли, предприятия стремятся создавать кластеры [3], являющиеся одной из самых современных форм кооперации производств.

Существует три основные причины географической концентрации фирм. Первая причина связана с возможностью получать выигрыш от распределения затрат на поддержание и развитие общих для нескольких компаний ресурсов. Вторая причина сводится к географической близости, обеспечивающей дешевизну и быстрые сроки поставки необходимого для бизнеса товара или услуги. Третья причина состоит в том, что концентрация фирм в пределах одной местности способствует распространению неявного знания, то есть тех знаний и опыта, ко-



торые не могут быть легко формализованы и переданы, и тесно привязаны к носящим их людям [9].

В рамках региональной политики стоит уделить отдельное внимание отраслевым и региональным кластерам, которые создаются в рамках кластерной политики. Поэтому анализируя наличие региональных кластеров на территории того или иного СПР, можно сделать определённые выводы по значимости отраслей в его экономике.

Однако стоит заранее указать на тот факт, что наличие кластеров в той или иной отрасли промышленности и хозяйство не является гарантом высокой развитости района в сфере, в которой он функционирует, но существует довольно сильная корреляция между данными показателями (табл. 1). Чаще всего самые экономически развитые районы обладают возможностями для привлечения кластеров на свою территорию.

Таблица 1

**Корреляция между количеством кластеров в СПР, зарегистрированных в базе данных Clusterobservatory и объёмом ВРП района <sup>1</sup>**

Название района	Название района	Объём ВРП района в текущих ценах, млн евро, 2015 г.	Количество кластеров, шт.
Moravskoslezsko	Силезия (Оставский, Чехия)	16 127	6
Nordrhein-Westfalen	Северный Рейн-Вестфалия	651 030	33
Saarland	Саар	34 748	6
Sachsen	Саксония (Хемниц, Лейпциг, Дрезден)	113 955	14
Principado de Asturias	Астурия	21 219	3
País Vasco	Страна Басков	66 482	12
Nord - Pas-de-Calais	Нор – Па-де-Кале	107 329	9
Lorraine	Лотарингия	60 097	5
Alsace	Эльзас	57 093	6
Piemonte	Пьемонт	127 866	14
Liguria	Лигурия	47 958	7
Lombardia	Ломбардия	359 349	26
Silesia (Poland: Opolskie, Slaskie, Malopolskie)	Верхнесилезский (Польша)	132 500	9

<sup>1</sup> Составлено автором на основе: Европейская кластерная обсерватория [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.clusterobservatory.eu/index.html> (Дата обращения: 07.05.2018); Статистическая служба Европейского союза Eurostat [Электронный ресурс]. – URL: <http://ec.europa.eu/eurostat> (Дата обращения: 04.05.2018).

Продолжение таблицы 1

Название района	Название района	Объём ВРП района в текущих ценах, млн евро, 2015 г.	Количество кластеров, шт.
Norte (Portugal)	Северо-Португальский	52 740	8
Macroregiunea patru	Западно-Румынский	26 906	2
Greater Manchester	Большой Манчестер	94 372	3
South-West Yorkshire	Юго-Западный Йоркшир	114 113	4
West Midlands	Западный Мидленд	90 984	1
Wales	Уэльс	88 516	0
Парная корреляция		0,863	

Также стоит отметить, что в рамках ЕС некоторые территории привлекают большее количество кластеров в связи с их экономической стратегией развития, но и в данном аспекте существует корреляция с общеэкономическим развитием района и ВРП, в частности (см. табл. 1). Очень высокий уровень парной корреляции (0,86) между количеством кластеров в экономике района и объёмом ВРП свидетельствует о том, что по наличию кластеров в том или ином районе можно сделать вывод о его экономическом развитии.

Кроме уровня экономического развития района на количество кластеров влияет стратегия экономического развития района [7]. В частности, в рамках модернизации в Моравско-Силезском районе Чехии в 2000-х годах было создано 9 региональных кластеров в разных отраслях экономики и промышленности дополнительно к уже имеющемуся в районе стальному кластеру. В Великобритании же обратная ситуация: кластерная политика в стране получила принципиально иную форму, чем, например, в Германии и Франции. В большинстве графств данного государства создаются немногочисленные крупные кластеры, как, например текстильный кластер в Большом Манчестере и металлургический кластер в Западном Мидленде. Небольшому количеству кластеров в Великобритании способствует то, что в сфере услуг, которая получила в Великобритании большее значение, чем в континентальных государствах Европы (а промышленность – наоборот меньшее значение) кластерная форма кооперации заменяется и дополняется другими формами концентрации фирм [4].

На успешном примере района Северный Рейн-Вестфалия можно рассмотреть более детально, какие предпосылки для развития современных отраслей промышленности существовали в районе, а какие отрасли не смогли вписаться в конъюктуру данного СПР.

Для этого также были проанализированы данные Clusterobservatory и сделаны выводы по поводу значения в экономике района Северный Рейн-Вестфалия тех или иных отраслей на основании наличия или отсутствия кластеров в различных отраслях экономики и промышленности.

1. Зелёная индустрия (природные и экологические технологии). Данные отрасли получили развитие в ходе озабоченности неблагоприятной экологической обстановкой в районе, добывающем уголь и металлические руды. Для улучшения экологической обстановки были созданы многочисленные программы по закрытию угольных шахт и превращению их в зелёные зоны. Данный опыт был очень успешен: последние угольные шахты Рура были закрыты в 2000-х, на месте многих из них возникли парки, пруды и водохранилища, а программы по улучшению технологий способствовали созданию кластеров зелёной и природной индустрии Северного Рейн-Вестфалия (СРВ). В настоящее время в районе находятся 5 различных кластеров, работающих в этом направлении, из 19 подобных кластеров в старопромышленных районах ЕС (3 в Силезии, по 2 в Северном районе Франции и Португалии, а также по 1 в Ломбардии и Стране Басков). В данных СПР объектами зелёной индустрии в кластерах чаще всего становятся экологические технологии, вода, водород, топливные элементы и возобновляемая энергия.

2. Химическая промышленность (производство пластмасс, фармацевтика и прочая химия). В данном районе трансформация этой промышленности из углехимии и коксохимии не стала исключением. Описанные выше предпосылки для развития этой отрасли в угледобывающем Руре не стали исключением. В районе на данный момент действуют 3 кластера в химической промышленности из 6 кластеров во всех СПР ЕС (ещё 1 в польской Силезии, Лотарингии и в бельгийском Лимбурге. Стоит отметить, что все эти районы когда-то добывали уголь).

3. Машиностроение (кроме точного, электроники и приборостроения, которые будут рассмотрены дальше). Предпосылки для привлечения данной отрасли в район описаны выше. Но всё же в Северном Рейн-Вестфалии эта сфера получила меньшую популярность среди кластеров (3 из 26). В области точного машиностроения, электроники

и ИКТ район получил большее развитие. Сегодня в Руре 4 из 17 общеевропейских кластеров. Это связано с тем, что СРВ одним из первых вступил на стадию дигитализации бизнеса и экономики в Германии и в Европе в целом. Аналогично, сфера микро и нано технологий получила большое развитие в Руре, если сравнивать этот район с остальными СПР: 2 из 3 общеевропейский кластеров в СПР располагаются именно здесь. Такая же ситуация с оптикой и фотоникой: 2 из 4 кластеров приходятся на этот район.

4. Энергетические технологии. Данную отрасль в район привлекли убывающее значение угольной промышленности (необходимость реструктуризации этой отрасли) и большое население, проживающее в Северном Рейн-Вестфалии, с потребностями в электроэнергии. В этих условиях необходимо было в кратчайшие сроки создать альтернативу углю в ТЭК района. В районе находится 1 из 5 общеевропейских кластеров в СПР. Данные технологии представлены наиболее современными направлениями развития электроэнергетики, включая развитие традиционных энергетических производств альтернативной энергетики.

5. Медицинское оборудование и технологии. Данную отрасль в район привлекли большое население СРВ, имеющее потребность в качественном медицинском обслуживании, и высокий уровень экономического развития, машиностроения и фармацевтики. На сегодняшний день среди основных СПР ЕС в районе находится 2 из 5 кластеров в этой области.

6. Технологии материалов. Эта отрасль получила развитие в связи с сокращением металлургии: в настоящее время необходимо привлечь замену продукции металлургии в лице более современных материалов. На сегодняшний день среди основных СПР ЕС в районе находится 2 из 6 кластеров в этой области.

Таким образом, стоит отметить большую роль в привлечении кластеров в СРВ: высокое экономическое развитие района, большое население СРВ, наличие старых отраслей промышленности и предпосылок для их трансформации в более современные, а также большую роль университетов, базирующихся в районе. В частности, на базе Аахенского университета, находящегося в еврорайоне Маас-Рейн, находится 7 из 15 рурских кластеров, работающих в новых отраслях промышленности.

Помимо отраслей, которые сумел привлечь район, стоит отметить отрасли, которые не были развиты в Северной Рейн-Вестфалии ввиду различных причин:

- пищевая промышленность и производство сельскохозяйственного оборудования;
- станкостроение;
- ювелирная промышленность;
- строительство;
- производство одежды;
- авиационно-космическая промышленность.

В Северной Рейн-Вестфалии кластеров, работающих в указанных выше отраслях, нет.

В СПР ЕС их всего 27 (в основном на Севере Италии). Отсюда можно сделать выводы по поводу того, какие отрасли экономики в региональных кластерах на сегодняшний день представлены в Руре и распределить их по группам в зависимости от структурных сдвигов, проведённых правительством района для развития определённых отраслей (табл. 2).

Таблица 2

**Отрасли экономики, представленные в региональных кластерах Рура<sup>2</sup>**

	Фундаментальные отрасли экономики	Новые отрасли в экономике на уже имеющемся экономическом фундаменте	Отрасли, требующие значительных изменений в траектории развития
Отрасли	Металлургия, тяжёлое машиностроение, угольная промышленность	Металлообработка, машиностроение, химическая промышленность, технологии материалов и энергетические	IT, медицина, ИКТ, микро, нано и зелёные технологии, оптика и фотоника, электроника
Количество кластеров	4	10	24

Несмотря на то, что необходимость привлечения современных отраслей промышленности значительно выше, чем сохранение старых, некоторые старопромышленные районы объединяют остатки старопро-

<sup>2</sup> Составлено автором на основе: Европейская кластерная обсерватория [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.clusterobservatory.eu/index.html> (Дата обращения: 07.05.2018).

мышленных производств в кластерах. Это происходит в связи с тем, что кластеры способствуют повышению эффективности производства и обмену опытом успешной деятельности. А за счёт кооперации внутри кластера различных фирм старая промышленность лучше управляема государством. Среди районов для анализа были выбраны все основные старопромышленные районы ЕС, которые также рассматривались выше. В качестве наиболее старых отраслей промышленности были выбраны:

1. Текстильная промышленность, как первая отрасль индустриализации в первую технологическую революцию.

2. Судостроение, как промышленная отрасль, которая поставляла масштабную промышленную продукцию ещё в первой половине 19 века.

3. Металлургия, ставшая основой для дальнейшего производства в рамках технологической цепочки. Как отрасль промышленности, производящей большие объёмы продукции, металлургия возникла в середине 19-го века.

4. Тяжёлое машиностроение, которое стало одной из основ машиностроения, и без которого многие отрасли промышленности невозможно представить.

5. Лесная промышленность — одна из самых старых отраслей хозяйства, которая производит продукцию конструкционных материалов. Данная отрасль была важным элементом в мировой индустриализации.

Необходимо отметить, что, несмотря на то, что указанные ниже кластеры работают в старых отраслях промышленности, в их создании и функционировании принимают участие зачастую очень продвинутые в своей области специалисты, а оборудование в кластерных производствах бывает более современного качества за счёт того, что в рамках одного объединения суммированы технологии, опыт и знания рабочих и управляющих различных предприятий.

Указанные ниже отрасли только в теории являются старыми, на практике они являют собой довольно высокотехнологичные производства, выпускающие очень качественную продукцию, являющуюся лучшей по качеству среди продукции старопромышленных отраслей мирового хозяйства.

Из таблицы 3 следует, что из всех старопромышленных районов ЕС больше всего образовано кластеров на базе старопромышленных производств Италии (17 из 28 кластеров). Но стоит отметить, что итальянские кластеры характеризуются небольшими масштабами (в металлургии

среднее количество работников на предприятии меньше аналогичного показателя в ФРГ почти в 2,5 раза, в текстильной промышленности почти в 4,5 раза), а также объёмами производств (табл. 3).

Таблица 3

**Кластеры в наиболее старых отраслях промышленности, находящиеся в СПР ЕС <sup>3</sup>**

Название кластера	Район	Старые отрасли промышленности, присутствующие в кластере
NWTextiles	Большой Манчестер	Текстильная
INNtex	Хемниц	Текстильная
Kompetenzhoch3	Дюссельдорф	Металлургия
FORMETA	Дюссельдорф	Металлургия
Wald-Zentrum	Мюнстер	Лесная
Asturmar	Астурия	Судостроение
Distretto dei mezzi di trasporto di Savona	Лигурия	Тяжмаш
Distretto del vetro e della ceramica di Savona	Лигурия	Металлургия
Distretto serico comasco	Ломбардия	Текстильная
Distretto tessile della val Seriana	Ломбардия	Текстильная
Distretto tessile lecchese	Ломбардия	Текстильная
Distretto del ferro delle valli Bresciane	Ломбардия	Тяжмаш, Металл.
Osservatorio Distretto Tessile Como	Ломбардия	Текстильная
Distretto dei metalli lecchese	Ломбардия	Металлургия
Distretto dei casalinghi di Verbano – Cusio	Пьемонт	Металлургия
Comitato di Distretto dei Distretti Aggregati	Пьемонт	Текстильная
Distretto tessile di Oleggio	Пьемонт	Текстильная
Distretto della rubinetteria di Cusio – Valsesia	Пьемонт	Металлургия
Distretto del metallo di Pianezza – Pinerolo	Пьемонт	Металлургия
Śląski Klauster Drzewny	Верхнесилезский	Лесная
EUROCLUSTEX	Северный	Текстильная
Fibres Naturelles Grand'Est	Лотарингия	Текстильная
Up-tex	Нор – Па-де-Кале	Текстильная
NATIONAL ENERGY CLUSTER, z.s.	Оставский	Лесная

Среди старопромышленных отраслей больше всего кластеров встречается в текстильной промышленности (14 в текстильной, 8 в

<sup>3</sup> Составлено автором на основе: Европейская кластерная обсерватория [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.clusterobservatory.eu/index.html> (Дата обращения: 07.05.2018).

металлургии из 28 всего). Это объясняется высоким спросом на качественный текстиль в Европе, разнообразием продукции текстильной промышленности и большими возможностями при кластеризации производства.

География кластеров, работающих в современных отраслях промышленности, сильно отличается от географии старопромышленных кластеров (табл. 4).

Таблица 4

**Современные отрасли промышленности, представленные в кластерах старопромышленных районов ЕС <sup>4</sup>**

Район	Современные отрасли промышленности, представленные в кластерах района
Юж. Лимбург	Автомобилестроение
Запад. Мидленд	Телекоммуникации, ИТ
Йоркшир	ИТ
Северная Рейн-Вестфалия	Медицинские технологии, технологии материалов, фармацевтика, ИТ, природные технологии, автомобилестроение, телекоммуникации, ИКТ
Саксония	Машиностроение (общее, станкостроение, автомобилестроение), ИТ
Саар	ИТ, автомобилестроение, медицинские технологии
Астурия	Телекоммуникации, ИТ
Страна Басков	ИТ, автомобилестроение, аэрокосмическое машиностроение, зелёные и энергетические технологии
Лигурия	Автомобилестроение, электроника, роботостроение, техн. материалов
Ломбардия	Производство одежды, автомобилестроение, приборостроение, аэрокосмическое машиностроение, зелёные и энергетические техн.
Верхнесилезский район Польши	Медицинские технологии, технологии материалов, фармацевтика, ИТ, ИКТ, зелёные и энергетические технологии, технологии материалов
Северо-Португальский	Производство одежды, автомобилестроение, аэрокосмическое машиностроение, зелёные, энергетические и медицинские технологии
Запад Румынии	ИТ, автомобилестроение
Эльзас	Энергетические технологии, медицинские технологии, фармацевтика

<sup>4</sup> Составлено автором на основе: Европейская кластерная обсерватория [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.clusterobservatory.eu/index.html> (Дата обращения: 07.05.2018).



Продолжение таблицы 4

Район	Современные отрасли промышленности, представленные в кластерах района
Лотарингия	Технологии материалов, аэрокосмическое машиностроение, автомобилестроение
Нор – Па-де-Кале	ИКТ
Пьемонт	Аэрокосмическое машиностроение, общее машиностроение, станкостроение, медицинские технологии, фармацевтика, биотехнологии
Островский СПР	Автомобилестроение, IT, технологии материалов

Лидерами в данных отраслях являются Германия (25 из 69 кластеров), Франция (11), Италия (8), Испания (7). Это связано с тем, что эти страны (особенно ФРГ) раньше всех заняли нишу высокотехнологичной промышленности в Европе.

Из таблицы 4 и данных по кластерам Европейской кластерной обсерватории можно сделать определённые выводы:

1. Угольные районы (бывшие или действующие) привлекают на свою территорию кластеры в сферах зелёных и энергетических технологий, химической промышленности (в т. ч. фармацевтики).

2. Металлургические районы привлекают кластеры в областях технологии материалов, машиностроения (всех отраслей), IT, ИКТ, телекоммуникаций.

3. Текстильные районы привлекают кластеры по производству одежды

4. Районы с большим количеством образованного населения и университетов привлекают кластеры в сферах медицинских технологий, фармацевтики, IT, приборостроения, роботостроения, аэрокосмического машиностроения.

5. Современная промышленность в СПР Великобритании практически не представлена. Это связано с тем, что Великобритания больше, чем другие страны ЕС делает упор на сферу услуг, а промышленность депрессивных районов она модернизирует путём её сокращения полностью, либо путём перепрофилизации в сферу услуг (кластеров третичного сектора в Великобритании больше всего в рамках ЕС).

Анализируя таблицы 1–4, можно прийти к выводу, что создание региональных кластеров в современных отраслях экономики является

причиной успешной диверсификации экономики старопромышленных районов и как следствие результатом становятся высокие результаты в модернизации экономики района.

Таким образом, кластеризация промышленных предприятий является одной из форм достижения максимальной эффективности производства. Кластеризация также отражает характер привлечения фирм определённых отраслей в конкретный район.

В условиях, когда необходимо привлечь современные отрасли в район, не располагающий достаточными ресурсами для глубоких изменений в промышленной базе, именно создание промышленных площадок или региональных кластеров, позволяет рассчитывать на приход новой отрасли. Государство всячески поддерживает инициативы создания в районах кластеров, реализуя кластерную политику, и, создавая университеты и еврорегионы, помогает малому бизнесу, спонсирует стартапы. Это впоследствии играет огромную роль при создании кластеров.

Однако, несмотря на то, что на территории вследствие грамотной кластерной политики начинают развиваться современные отрасли промышленности, они всё равно формируются на сырьевой и кадровой базе СПР, на которой в прошлые исторические этапы развивались старые отрасли промышленности района. Из-за этого можно отметить определённую эволюцию отраслей промышленности в старопромышленном районе.

Наличие современных отраслей промышленности позволяет районам реструктуризировать свои старопромышленные производства путём перепрофилизации в более эффективные сектора промышленности. Но стоит подчеркнуть, что привлечение и создание кластеров — это далеко не единственный способ сформировать новую промышленность и привлечь новые отрасли экономики на территорию СПР.

#### **Список литературы**

1. Глonti, К.М. Старопромышленные регионы: проблемы и перспективы развития // Регионоведение. 2008. № 4. С. 27–39.
2. Европейская кластерная обсерватория [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.clusterobservatory.eu/index.html> (Дата обращения: 07.05.2018).
3. Загородников С.Н., Максимов Д.А., Халиков М.А. Безопасность предпринимательской деятельности (нормативно-правовое регулирование и математические методы оценки). Москва, 2010.

4. Лободанова Д.Л. Стратегии развития старопромышленных городов // Вопросы экономики. 2014. № 4. С. 56–76.
5. Максимов Д.А., Халиков М.А. Перспективы институционального подхода к оценке активов производственной корпорации // Актуальні проблеми економіки. 2016. Т. 183. № 9. С. 16–25.
6. Смирнягин Л. В., Артоболевский С. С., Грицай О. В. Старопромышленные районы в территориальной структуре хозяйства развитых капиталистических стран // География мирового капиталистического хозяйства / Под ред. Л. В. Смирнягин, С. Шлихтер. Т. 130 из Вопросы географии. – М.: Мысль, 1987. С. 1967–1980.
7. Спиридонов Ю.Д. О необходимости комплексного подхода при исследовании рисков организации // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2013. № 37. С. 285–296.
8. Статистическая служба Европейского союза Eurostat [Электронный ресурс]. – URL: <http://ec.europa.eu/eurostat> (Дата обращения: 04.05.2018).
9. Macdonald S. Formal Collaboration and Informal Information Flow // International Journal of Technology Management. 1992. № 7(1/2/3). P. 49–60.

#### References

1. Glonti, K. M. Staropromyshlennye regiony: problemy i perspektivy razvitiya // Regionologiya. 2008. № 4. S. 27–39.
2. Evropeiskaya klasternaya observatoriya [Elektronnyi resurs]. – URL: <http://www.clusterobservatory.eu/index.html> (Data obrashcheniya: 07.05.2018).
3. Zagorodnikov S.N., Maksimov D.A., Khalikov M.A. Bezopasnost' predprinimatel'skoi deyatel'nosti (normativno-pravovoe regulirovanie i matematicheskie metody otsenki). Moskva, 2010.
4. Lobodanova D.L. Strategii razvitiya staropromyshlennykh gorodov // Voprosy ekonomiki. – 2014. – № 4. – S. 56–76.
5. Maksimov D.A., Khalikov M.A. Perspektivy institutsional'nogo podkhoda k otsenke aktivov proizvodstvennoi korporatsii // Aktual'ni problemi ekonomiki. 2016. Т. 183. № 9. S. 16–25.
6. Smirnyagin L. V., Artobolevskii S. S., Gritsai O. V. Staropromyshlennye raiony v territorial'noi strukture khozyaistva razvitykh kapitalisticheskikh stran // Geografiya mirovogo kapitalisticheskogo khozyaistva / Pod red. L. V. Smirnyagin, S. Shlikhter. – Т. 130 iz Voprosy geografii. – М.: Mysl', 1987. S. 1967–1980.
7. Spiridonov Yu.D. O neobkhodimosti kompleksnogo podkhoda pri issledovanii riskov organizatsii // Uchenye zapiski Rossiiskoi Akademii predprinimatel'stva. 2013. № 37. S. 285–296.
8. Statisticheskaya sluzhba Evropeiskogo soyuza Eurostat [Elektronnyi resurs]. – URL: <http://ec.europa.eu/eurostat> (Data obrashcheniya: 04.05.2018).
9. Macdonald S. Formal Collaboration and Informal Information Flow // International Journal of Technology Management. 1992. № 7(1/2/3). P. 49–60.

## Часть II. ОТРАСЛЕВОЙ СЕКТОР КАК ОСНОВА ЭКОНОМИКИ РОССИИ

**К. А. Ажекбаров**

*Доктор экономических наук,  
azhekbarov@ecommission.org*

*Евразийская экономическая комиссия,  
Москва, Российская Федерация*

**У. Т. Кадыркулов**

*Студент,  
7waldkg@gmail.com*

*Факультет менеджмента,  
Финансовый университет при Правительстве РФ,  
Москва, Российская Федерация*

### **Рынок страхования кибер-рисков в России: современное состояние и перспективы развития**

**Аннотация:** *Изучена вся сущность цифровой эпохи, в т. ч. крипто-мира. Рассмотрено состояние рынка страхования кибер-рисков в России. Определена актуальность страхования данного рода рисков для юридических лиц, а также частота случаев кибератак крупных игроков на различных рынках. Проанализирована Российская и зарубежная практика страхования кибер-рисков.*

**Ключевые слова:** *страхование, кибератаки, кибер-безопасность, юридические лица, база данных, дестабилизация производительности, крипто-мир.*

**К. А. Ajekbarov**

*Dr. Sci. (Econ.),  
azhekbarov@ecommission.org  
Eurasian Economic Commission,  
Moscow, Russian Federation*

**U. T. Kadyrkulov**

*Student,  
7waldkg@gmail.com  
Faculty management,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russian Federation*

---

## Russian insurance market of cyber-risks: current state and prospects of development

**Annotation:** *The whole essence of the digital world, including the crypto world, has been studied. Furthermore, the status of the cyber-risk insurance market has been reviewed. The relevance of insurance of this kind of risk for legal entities has been determined, as well as the frequency of cyber-attacks by major players in various markets. Russian and foreign practices of insurance of cyber risks has been analyzed.*

**Keywords:** *insurance, cyber-attacks, cyber security, legal entities, database, performance destabilization, crypto-world.*

С конца прошлого века человечество сделало огромный скачок в эпоху цифровизации. Ежедневно мы наблюдаем развитие науки и технологии, еще 10 лет назад мы пользовались кнопчным сотовыми телефонами и даже представить не могли, что через 10 лет телефон заменит абсолютно все бытовые предметы. Чтобы понять, какими темпами развиваются цифровые технологии, достаточно вспомнить историю развития криптовалют. Ведь тема криптовалют в контексте эпохи цифровизации привлекает большое внимание, и уж тем более страхование юридических лиц от кибератак.

История криптовалют начинается в конце первого десятилетия 2000-х. Все началось с создания технологии блокчейна, когда мир нуждался в новых независимых и надежных деньгах. Тогда в 2008 году и впервые заговорили в узком кругу специалистов о криптовалюте. Этому способствовала публикация статьи, где Сатоси Накамото – псевдоним человека или группы людей, создавший биткойн, пояснил свою концепцию «крипто денег». И уже через год 9 января 2009 года был выпущен первый биткойн, затем были разработаны первые виртуальные кошельки и начался процесс майнинга криптовалют <sup>1</sup>.

22 мая 2010 года во Флориде майнер и программист Ласло Ханеч уговорил другого биткойн-майнера принять в качестве оплаты за две пиццы 10 000 биткойнов, которые он «добыл» на своем компьютере. Это была первая зафиксированная в истории сделка, в которой криптовалюта была обменена на товар <sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Технология блокчейн: что должен знать каждый. [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://smfanton.ru/interesno/blokchejn.html>, свободный – загл. с экрана.

<sup>2</sup> История покупки пиццы за 10000 биткойнов. [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://tjournal.ru/stories/71103-vosem-let-nazad-programmist-kupil-dve-piccy-za-10-tysyach-bitkoinov-teper-eto-prazdnik-kriptovalyutnogo-soobshchestva>, свободный – загл. с экрана.

В 2013 году наблюдался первый в действительности бум крипто валютного рынка, предприниматели, спекулянты, СМИ уделили огромное внимание данному способу хранения, оплаты и инвестирования денег. Курс биткойна на тот год поднялся до рекордных 1200 долларов за один биткойн. Появились другие криптовалюты, такие как «Ethereum», «Dash», «Litecoin» и т. д.

Блокчейн представляет собой цепочку записей транзакции в системе биткойн или аналогичных ей. Данную запись невозможно никак изменить, повлиять на данные, чтобы вскрыть эту цепочку зашифрованных записей потребуются все самые мощные компьютеры мира и огромное количество лет. В свою очередь, майнинг – это способ заработка криптовалюты, добыча криптовалюты с помощью специального оборудования. Условно каждый человек, понимающий в этом может закупить оборудование, которое будет добывать криптовалюту и за этот процесс, поскольку ваши компьютеры облегчают и улучшают работу всей системы, вам таким образом платят крипто валютой.

Таблица 1

**4 способа заработка на криптовалютах <sup>3</sup>**

Способы заработка криптовалюты	
Покупать и держать	Данный способ самый надежный и простой. Существуют множество бирж по покупки или продажи криптовалюты, смысл такой же, как в обычных биржах. Вы инвестируете свой реальные деньги в криптовалюту, которую считаете перспективной ввиду тех или иных особенностей валюты, поскольку большинство криптовалют, входящих в топ имеют свою отличительную черту, предназначение для использования и т.д.
Торговля на бирже	Этот способ достаточно рискованный. Вы должны быть действительно профессиональным специалистом в области криптовалют. Ваша задача определять тенденции и покупать дешево, продавать дорого за определенный период.
Инвестирование в ICO	Данный способ для более продвинутых. ICO – представляет собой платформу, где в качестве краудфандинга можно собрать капитал в виде будущей криптовалюты, условно разрабатываются токены, которые в дальнейшем могут стать серьезной криптовалютой наряду с биткойном.

<sup>3</sup> Биткойн. Майнинг. Вся суть. [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://trendvest.wordpress.com/2017/06/13/криптовалюта-что-это-такое-история/>, свободный – загл. с экрана.

ICO (Initial Coin Offerings) – процесс выпуска компанией собственных токенов (аналог акции на фондовом рынке с уникальными свойствами) с последующим размещением их на торговых площадках.

Технологию блокчейн постепенно вводят и в другие сферы: Швеция и ОАЭ планируют вести земельный реестр при помощи технологии блокчейн. Правительство Индии борется с земельным мошенничеством при помощи блокчейн. В августе 2017 года правительство Бразилии начало тестирование системы удостоверений личности на блокчейн. Финляндия идентифицирует беженцев при помощи блокчейн-технологий. В Эстонии работает блокчейн-система электронного гражданства. Президент Российской Федерации Владимир Путин 24 октября 2017 года, поручил Банку России и правительству разработать регулирование криптовалют, майнинга и ICO <sup>4</sup>.

Разобравшись в главной сенсации десятилетия в области финансов и IT-технологии, попробуем определить возможно ли страховать риски, связанные с потерей криптовалюты.

Существуют определённые трудности на пути к страхованию криптовалютных рисков. Первой, пожалуй, основной проблемой страхования криптовалюты является отсутствие ориентиров в законодательной части. К сожалению, ни англосаксонская, ни романо-германская системы правовые семьи пока на данный момент не смогли подстроить и создать новые законодательные ветки для крипто мира. Именно поэтому во многих странах криптовалюта, как инструмент оплаты товаров и услуг отсутствует. Невозможно определить ущерб, рассчитать страховую сумму ставку, наступление страхового случая, какие критерии учитывать при создании страхового полиса и т. д.

Вторым, достаточно крупным препятствием является то, что криптовалюты не имеют прозрачности и могут использоваться в финансировании различных террористических организации, что является не только не гуманным, но и абсолютным нарушением законодательных и этических норм.

Таким образом, скорее всего страхование в ближайшие годы не войдет на рынок криптовалют и в крипто мир в целом. Касательно защиты

---

<sup>4</sup> «Биткоин в законе»: как в России отрегулируют криптовалюты и ICO. [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://www.rbc.ru/money/24/10/2017/59ef5def9a794713956b0b5d>, свободный – загл. с экрана.

юридических лиц от иных кибер-рисков, в этой области существует законодательные основы о хакерстве и интеллектуальной собственности той или иной компании, тайной инсайдерской информации и т.д., что говорит о целесообразности развития страхования данной сферы.

На сегодняшний день мы часто слышим по новостям, что ту или иную крупную компанию взломали неизвестные лица и дестабилизировали работу либо выкрали инсайдерскую информацию из базы данных. Последствиями таких случаев, как правило, бывают результат не полученной прибыли в течение определенного периода времени, полная дестабилизация внутренних систем работы компании, извлечения тайной информации из базы данных, что влечет колоссальные расходы.

Согласно данным исследованию «Лаборатории Касперского», 42% Российских компании хотя бы один раз за последний год теряли важную информацию в результате взломов или утечек, еще в трети компании это происходило неоднократно. В среднем, на ликвидацию последствий одного инцидента, крупные российские компании тратят 11 млн. руб., а средний и малый бизнес – 1,6 млн. руб. В 2016 году по количеству зарегистрированных утечек информации Россия заняла второе место в мире <sup>5</sup>.

В результате анализа мы вывели хронологию громких кибератак в России:

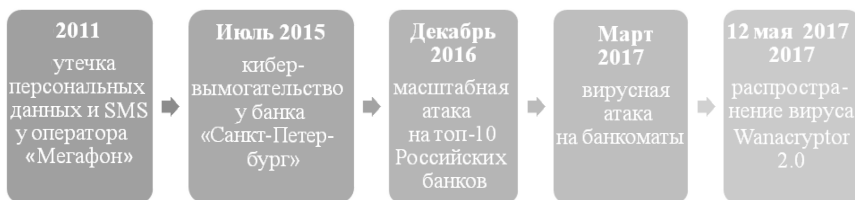


Рис. 1. Самые громкие кибератаки за последнее десятилетия <sup>6</sup>

На данный момент объем страховых премий в России на рынке кибер-страхования не превышает 10 млн. рублей. Согласно оценкам

<sup>5</sup> Исследование «Лаборатории Касперского» касательно кибератак. [Электронный ресурс] – режим доступа: [https://www.kaspersky.ru/about/press-releases/2017\\_cyber-attacks](https://www.kaspersky.ru/about/press-releases/2017_cyber-attacks), свободный – загл. с экрана.

<sup>6</sup> Разработано Кадыркуловым У.Т.



экспертов, к 2025 году на данном рынке страховые премии достигнут 1 млрд. руб.<sup>7</sup>

Существуют ряд проблем, препятствующие развитию рынка кибер-страхования: нет стимуляции приобретать данный продукт, многие компании не задумываются о существовании угрозы кибератак; данный продукт желательно предлагать прицепом, к примеру, к страхованию имущества.

Компания «AIG» является основным конкурентом всех страховых компании на рынке страхования от кибер-рисков. «AIG» разработала пакет «CyberEdge» – специальную программу кибер-страхования для обеспечения информационной защиты персональных данных на предприятии от последствий их утечки или незаконного использования<sup>8</sup>.

Также в 2016 году на конференции, которая была направлена на решение проблем с кибератаками компания Альянс представила новый продукта «Allianz Cyber Protect», позволяющий минимизировать кибер-риски до минимума<sup>9</sup>. Согласно опросу аналитического центра НАФИ, потери от кибератак в 2017 году составили 116 млрд. руб., причём 62% из них являются крупными предприятиями.

Еще одним игроком на рынке, предлагающим услуги страхования кибер-рисков, является АльфаСтрахование. Компания вывела на рынок свой продукт «АльфаCyber», который также нацелен на минимизацию рисков<sup>10</sup>.

Уже сегодня все страховые компании в том числе и Российские должны задуматься о разработке страхового продукта «Кибербезопасность». Спрос на продукт будет иметь средний и крупный бизнес.

Можно выделить основные зоны страхования и критерии оценки нанесения ущерба. А именно расширенное страховое покрытие с точки зрения страховых компании: кибер-вымогательство; расходы на

---

<sup>7</sup> Страхование кибер-рисков. [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://bis-expert.ru/news/analytics/56726>, свободный – загл. с экрана.

<sup>8</sup> Компания «AIG» с предложением о кибер-страховании. Официальный сайт. [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://www.aig.ru/business/products/cyber-edge>, свободный – загл. с экрана.

<sup>9</sup> СК «Альянс». Официальный сайт. [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://allianz.ru/press-center/22472560/>, свободный – загл. с экрана.

<sup>10</sup> АльфаСтрахование (АльфаCyber). Официальный сайт. [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://www.alfastrah.ru/news/8351312/>, свободный – загл. с экрана.

уменьшение ущерба и расходы на восстановление; осуществление расследования после возникновения страхового случая; перерыв в деятельности предприятия/сети.

Мы предлагаем сделать следующую расценку подсчета страховой премии в зависимости от определенных критериев:

Таблица 2

**Коэффициенты расчета страховой премии в зависимости от страховой суммы <sup>11</sup>**

Страховая сумма	Коэффициент подсчета страховой премии
1 млн.	5%
5 млн.	3%
15 млн. и более	1,5%

Существует возможность коллаборации страховых компании с партнерами, к примеру, с такой компанией, как «Group-IB» – одна из крупнейших компании, специализирующихся на IT-технологиях, или с другими компаниями в сфере IT-технологии. Ввиду отсутствия компетенции в СК возможно сотрудничество для определения уровня безопасности того или иного юридического лица – объекта, чтобы правильно сформировать страховой полис и заключить договор.

В целом рынок кибер-страхования будет только расти, процесс уже запущен, и невозможно пройти мимо сферы кибербезопасности. Возможно, через 10 лет этот продукт станет одним из основополагающих в страховании юридических лиц, ровно также, как 10 лет назад мы не знали о том, что такое криптовалюта и блокчейн.

Цифровые и IT-технологии будут развиваться, а вместе с этим и страхование кибер-рисков соответственно.

**Список литературы**

1. Технология блокчейн: что должен знать каждый. [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://smfanton.ru/interesno/blokchejn.html>, свободный – загл. с экрана.
2. История покупки пиццы за 10000 биткойнов. [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://tjournal.ru/stories/71103-vosem-let-nazad-programmist-kupil-dve-piccy-za-10-tysyach-bitkoinov-teper-eto-prazdnik-kriptoalyutnogo-soobshchestva>, свободный – загл. с экрана.

<sup>11</sup> Разработано Кадыркуловым У.Т.

3. Биткойн. Майнинг. Вся суть. [Электронный ресурс] – режим доступа: [https://www.rbc.ru/money/24/10/2017/59ef5def9a794713956b0b5d](https://trendvest.wordpress.com/2017/06/13/криптовалюта-что-это-такое-история, свободный – загл. с экрана.</a></li><li>4. «Биткойн в законе»: как в России отрегулируют криптовалюты и ICO. [Электронный ресурс] – режим доступа: <a href=), свободный – загл. с экрана.
5. Исследование «Лаборатории Касперского» касательно кибератак. [Электронный ресурс] – режим доступа: [https://www.kaspersky.ru/about/press-releases/2017\\_cyber-attacks](https://www.kaspersky.ru/about/press-releases/2017_cyber-attacks), свободный – загл. с экрана.
6. История криптовалют, часть I: от создания Биткойна до крипто бума. [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://bitnovosti.com/2015/04/24/history-of-cryptocurrency/>, свободный – загл. с экрана.
7. Страхование кибер-рисков. [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://bis-expert.ru/news/analytics/56726>, свободный – загл. с экрана.
8. Компания «AIG» с предложением о кибер-страховании. Официальный сайт. [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://www.aig.ru/business/products/cyber-edge>, свободный – загл. с экрана.
9. СК «Альянс». Официальный сайт. [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://allianz.ru/press-center/22472560/>, свободный – загл. с экрана.
10. АльфаСтрахование (АльфаCyber). Официальный сайт. [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://www.alfastrah.ru/news/8351312/>, свободный – загл. с экрана.

#### References

1. Tekhnologiya blokchein: chto dolzhen znat' kazhdyi. [Internet reference]: <https://smfanton.ru/interesno/blokchein.html>.
2. Istoriya pokupki pitsy za 10000 bitkoinov. [Internet reference]: <https://tjournal.ru/stories/71103-vosem-let-nazad-programmist-kupil-dve-piccy-za-10-tysyach-bitkoinov-teper-eto-prazdnik-kriptovalyutnogo-soobshchestva>.
3. Bitkoin. Maining. [Internet reference]: <https://trendvest.wordpress.com/2017/06/13/kriptovalyuta-chto-eto-takoe-istoriya/>.
4. «Bitkoin v zakone»: kak v Rossii otreguliruyut kriptovalyuty i ICO. [Internet reference]: <https://www.rbc.ru/money/24/10/2017/59ef5def9a794713956b0b5d>
5. Issledovanie «Laboratorii Kasperskogo» kasatel'no kiberatak. [Internet reference]: [https://www.kaspersky.ru/about/press-releases/2017\\_cyber-attacks](https://www.kaspersky.ru/about/press-releases/2017_cyber-attacks).
6. Istoriya kriptovalyut, chast' I: ot sozdaniya Bitkoina do kriptο buma. [Internet reference]: <https://bitnovosti.com/2015/04/24/history-of-cryptocurrency/>.
7. Strakhovanie kiber-riskov. [Internet reference]: <https://bis-expert.ru/news/analytics/56726>.
8. Company «AIG» s predlozheniem o kiber-strakhovanii. Ofitsial'nyi sait. Official page. [Internet reference]: <https://www.aig.ru/business/products/cyber-edge>.
9. «Allianz». Official page. [Internet reference]: <https://allianz.ru/press-center/22472560/>.
10. AlfaStrakhovanie Group. Official page. [Internet reference]: <https://www.alfastrah.ru/news/8351312>.

**Д. А. Азаренко**

*Студент,  
DAAzarenko@fa.ru*

*Финансово-экономический факультет,  
Финансовый университет при Правительстве РФ,  
Москва, Российская Федерация*

Научный руководитель:

**М. С. Шальнева**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
MShalneva@fa.ru*

*Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления,  
Финансовый университет при Правительстве РФ,  
Москва, Российская Федерация*

## **Развитие элементов комплекса маркетинга (маркетинг-микс) в организациях Интернет-торговли в России**

**Аннотация:** Интернет-торговля в России демонстрирует одни из наиболее динамичных темпов роста. Наряду с другими факторами, это обеспечивается маркетинговой деятельностью предприятий-участников, с помощью которых они привлекают покупателей и увеличивают доходы. В статье осуществлен анализ новейших тенденций в маркетинг-микс Интернет-торговле в РФ в разрезе элементов 4P. В рамках каждого элемента комплекса маркетинга выявлены ведущие тенденции-драйверы, которые определяют принципиальные направления дальнейшего развития – и отдельно каждого элемента 4P, и вместе всего комплекса маркетинг-микс. Определены тенденции, которые связаны с изменением требований, предпочтений и привычек потребителей.

**Ключевые слова:** интернет-торговля, e-commerce, розничная торговля, интернет-магазины, комплекс маркетинга, маркетинг-микс.

**D. A. Azarenko**

*Student,  
DAAzarenko@fa.ru*

*Economics and Finance faculty,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russian Federation*

---

Scientific adviser

**M.S. Shalneva**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
MShalneva@fa.ru*

*Department of Corporate Finance and Corporate Governance,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow Russian Federation*

## **Development of the elements of the marketing-mix in the organizations of Internet commerce in Russia**

**Annotation:** *Online trading in Russia shows one of the most dynamic growth rates. Along with other factors, this is ensured by the marketing activities of participating enterprises, with the help of which they attract customers and increase revenues. The article analyzes the latest trends in the marketing mix of Internet commerce in the Russian Federation in terms of 4P elements. Within each element of the marketing mix, the leading driver trends have been identified that determine the principal directions for further development – both each 4P element separately and the entire marketing-mix. The trends that are associated with changes in customer requirements, preferences and habits are identified.*

**Keywords:** *e-commerce, retail, online-shopping, marketing-mix.*

Интернет-торговля является сферой, которая составляет лишь 3,5% в общем розничном товарообороте России, однако демонстрирует наиболее динамичные темпы развития. По итогам 2017 года, прирост оборота в e-commerce составил 30% [1] (что вдвое больше, чем общемировой прирост 16% [4]). Впечатляющие темпы роста прежде всего связаны с ростом обеспеченности населения электронными устройствами, осознанием потребителями высокой степени удобства онлайн-покупок, распространением передовых технологий, помогающих найти информацию о продукте, выбрать вариант продукта, осуществить безопасную оплату и получить своевременную доставку. Однако весомым фактором является также и маркетинговая деятельность предприятий-участников, с помощью которых они привлекают покупателей и увеличивают доходы. В этом аспекте актуализируется исследование рыночных стратегий онлайн-ритейлеров, позволит понять, с помощью каких инструментов маркетинга обеспечиваются высокие темпы развития отрасли.

Как известно, комплекс marketing-mix (или комплекс маркетинга) представляет собой набор инструментов маркетинговой деятельно-

сти, с помощью которого предприятия влияют на целевой рынок, представленный реальными и потенциальными потребителями. Наиболее популярной моделью комплекса маркетинга считается предложенная в 1960 году модель Дж. Маккарти, которая состоит из четырех элементов (продукт/Product, цена/Price, распределение/Place и продвижение/Promotion) и потому называется 4P. Однако эта модель не была первой и не является единственной.

Развитие бизнеса на основе электронных технологий дало новый толчок возникновению идей или адаптации 4P с требованиями Интернет-торговли, или создание модифицированного комплекса marketing-mix, применимого только для онлайн-коммерции [2]. Полнота, единство структуры и универсальность 4P являются теми характеристиками, о которые «разбиваются» постоянные попытки «совершенствования» комплекса маркетинга, неоднократно осуществлялись и продолжают осуществляться в специальной научной литературе. Тут стоит согласиться с мыслями, высказанными в работе [5], о том, что модель 4P вполне способна продолжить доминировать в новых условиях, и адаптироваться к ним.

В общем, модель marketing-mix была создана для применения на микроуровне – на уровне работы предпринимательской единицы. Однако, на мой взгляд, модель с успехом может быть применима, к примеру, на уровне отрасли. Ведь отрасль – это совокупность производственных единиц (предприятий и организаций), осуществляющих преимущественно одинаковые или подобные виды производственной деятельности. Сходство производственных процессов, особенностей товара и покупателей дает основания говорить о сходстве и маркетинговых процессов, в частности комплекса маркетинговых действий. Вполне возможно выявить общее, что характеризует маркетинговую политику рыночных агентов, и на этой основе осуществить обобщение. При этом концептуальное содержание элементов 4P ни в коем случае не изменится, только приобретет более агрегированный характер.

По итогам анализа в рамках каждого элемента комплекса маркетинга выявлены тенденции-драйверы, которые определяют принципиальные направления дальнейшего развития – и отдельно соответствующего элемента 4P, и вместе всего комплекса маркетинг – микс.

Продукт (Product). Сама тенденция – это расширение и даже диверсификация ассортимента, выражается в увеличении популярности

так называемых маркетплейсов – платформ электронной коммерции, предоставляющих информацию о продукте или услуге третьих лиц, чьи операции обрабатываются оператором маркетплейса. Маркетплейс является формой многоканальной электронной коммерции и позволяет оптимизировать процесс предоставления продуктов или услуг. Он не акцентирует усилия на определенной категории товара, в отличие от интернет-магазина. Среди преимуществ маркетплейсов над онлайн-магазинами стоит отметить наличие более широкого выбора товаров, каналов продаж и удобство и разнообразием форм оплаты.

Поставщиками маркетплейсов могут быть и небольшие предприниматели, и крупные в своих сегментах игроки рынка. Сотрудничество с маркетплейсом имеет значительные выгоды для малого бизнеса, если он не имеет собственного канала продаж и не может финансировать создание собственного сайта. Тогда ему лучше инвестировать в развитие основного вида деятельности, а состав и логистику отдать на аутсорсинг – на готовую, работающую площадку с широким географическим охватом рынка.

В России немало онлайн-компаний работает по принципу маркетплейса, многие из существующих интернет-магазинов переходят к этому формату. Wildberries работает по этой модели с 2014 года, на Lamoda маркетплейс появился с 2016-го, Citilink и Ozon – с 2018 года. Яндекс запустил платформу «Беру» – потенциального конкурента маркетплейсам Ozon и Goods.ru; создаются нишевые маркетплейсы. По данным TNS по состоянию на конец 2018 года, лидерами среди российских маркетплейсов по охвату аудитории являются такие гиганты, как Wildberries (50,2%), Citilink (32,6%), DNS-Shop (27,4%) [3]. Они представляют собой огромные онлайн-платформы, которые аккумулируют информацию о товарах и услугах компаний и обеспечивают ее удобное предоставление покупателям. Маркетплейсы растут в разы быстрее рынка электронной коммерции РФ. Так, за 2017 год по показателем трафика выросли маркетплейсы – на 9,7%, в то время как в интернет-магазинах прирост составил 0,07% [4].

Факторами развития маркетплейсов является изменение потребительских предпочтений и моделей покупки. Постепенно развитие интернет-коммуникации, повышение безопасности осуществления онлайн-платежей и модернизация электронных сервисов приводит к тому, что потребители расширяют спрос. Люди привыкают к онлайн-покуп-

кам традиционных товарных групп (одежда, обувь, мелкая бытовая техника и т.п.) и начинают покупать товары из других групп. Так, в 2018 году наибольшую продаж обеспечивали одежда, обувь, аксессуары, техника и электроника, товары для дома и сада, косметика и парфюмерия, подарки, книги и товары для хобби; при этом лидерами были одежда и обувь [1]. На будущие годы эксперты прогнозируют, что драйверами роста станут такие товарные группы: товары ежедневного потребления (прирост в 2018 году по сравнению с 2017 – 80%), продукты питания и напитки (прирост 75%), сырье и материалы (прирост 68%), электрооборудования (прирост 61%), товары для животных (прирост 56%) [2].

В рамках компонента «Продукт» также зафиксирован тренд к улучшению товарного предложения. Онлайн ритейлеры конкурируют между собой за покупателей за как можно лучшее и информативное представление товара. Чем больше информации предоставлено покупателю о товаре, тем меньше его страх и предвзятость к покупке. В ход идут все возможные технологии – от традиционного описания характеристик товара до виртуальных помощников консультантов. Создаются контекстные продуктовые фото, большие планы с высоким разрешением, изображение 360 градусов и другие возможности, которые только смогут предоставить онлайн-покупателю лучшую презентацию. Например, сервис «Virtualdress» запустил онлайн-примерочную на своем сайте. Среди других сервисов компании – персональные фильтры и программа лояльности для друзей. Интересна практика использования чат ботов – помощников шопинга. Они обеспечивают полную автоматизацию при ответах на вопросы, касающиеся продуктов.

У потребителя создается впечатление оперативного взаимодействия с продавцом. Сейчас трудно оценить эффективность такого способа общения. Однако некоторые эксперты уверены, что в ближайшем будущем компании смогут сократить инвестиции на содержание подразделений по обслуживанию.

Цена (Price). По результатам мониторинга покупателей, проведенному компанией GfK, потребители при выборе сайта для совершения покупки, в первую очередь обращают внимание на предложение самой низкой цены (важно для 57% онлайн-покупателей) [2]. Поэтому в электронной торговле продолжается тренд унификации цен на схожие или одинаковые товары. Сейчас многие эксперты констатируют, что эпоха ценовой конкуренции завершается. Онлайн-магазины выровня-



ли цены и между собой, и с оффлайн магазинами, поэтому в дальнейшем компании электронной торговли будут конкурировать в сфере сервиса. На первый взгляд, это свидетельствует о снижении веса элемента «Price» в маркетинг-миксе. Действительно, непосредственно уровень цены приобретает все меньшее значение вследствие почти отсутствию разногласий между игроками рынка, однако усиливается конкуренция за формы оплаты — скорость, удобство, доступность, надежность и безопасность. Поэтому проявляется другой тренд-драйвер — поиск современных платежных решений.

В мире желанным способом оплаты Интернет-продажи является банковская карта: доля покупок, оплаченных безналичным способом, в Бельгии составляет 93%, во Франции — 92%, Канаде — 90%, Великобритании — 89%, США — 80%, Швеции — 89%, Германии — 76% [2]. В России этот показатель за в 2018 году составил всего 44,1%, при этом на расчеты в торговой сети приходится 29,9% [4]. Согласно данным Росстата, в розничной торговле с помощью платежных карточек оплачивается 15,3% общего оборота розничной торговли, в том числе на предприятиях-юридических лиц приходится 14,2%, физических лиц — 55% [5]. Главная причина низкого уровня оплаты карточками — недоверие плательщиков, ощущение высокого риска таких операций. 38% заказов на сайтах и 97% в онлайн-магазинах с мобильных устройств остаются незавершенными из-за неудобства оформления и оплаты заказа [3]. Для преодоления этой негативной тенденции онлайн-ритейлеры нацелены на разнообразие вариантов оплаты, активно внедряются собственные инновационные инструменты.

Однако стоит отметить, что развитие ценовой составляющей в маркетинг-микс онлайн-торговли зависит в основном не от самих торговых субъектов, а от созданной в стране платежной инфраструктуры. Высокие темпы роста объема безналичных операций становятся катализатором для развития этой сферы, стимулируют внедрение современных платежных решений.

Распределение (Place). Наиболее определяющим трендом является развитие мультиканальности продаж.

Анализ показал, что мультиканальность распределения проявляется в трех направлениях:

1. Введение нескольких электронных каналов для получения информации о товаре.

2. Создание собственных площадок в социальных сетях.

3. Выход в оффлайн — создание реальных розничных магазинов в дополнение к онлайн.

Исследования Google показывают, что 85% пользователей используют несколько электронных устройств (телефон, смартфон, планшет, обычный компьютер, телевизор и др.) для выбора товара и осуществление одной покупки [2]. Это явление называется «кросс-девайс» и объясняется тем, что потребители стремятся из различных источников узнать ассортимент и качество товаров, сравнить цены, прочитать отзывы о товаре.

России также свойственна эта тенденция: так, с 2017 по 2018 на 12 процентных пунктов (с 48 до 60%) возросло количество людей, которые заходят в интернет с нескольких устройств [1]. За этот же период почти в дважды возросло количество пользователей, которые заходят в интернет преимущественно с мобильного телефона (до 36 млн. человек в 2018). Это заставляет продавцов относиться к внедрению мультиканальности продажи как в необходимой предпосылке эффективного ведения бизнеса.

В Европе только 21% онлайн ритейлеров используют один канал для продажи своих товаров, 29% — два или три канала, тогда как 50% — три и более каналов [5]. Российские компании все больше предлагают своим покупателям возможность выбора. Еще одна явная тенденция, которая усиливается и охватывает уже 36% электронных ритейлеров [3], заключается в интегрировании онлайн и оффлайн, наиболее распространенной формой интеграции является открытие онлайн-ритейлерами своих оффлайн представительств — обычных магазинов.

Важная часть «Place» — это логистика и обслуживание покупателей из регионов. Эта сфера остается слабым местом даже для интернет-магазинов США, а о развивающиеся странах говорить вовсе не приходится [4]. Как показывают исследования, большинство покупателей ожидают получить свой заказ в течение 2–3 дней, и только 25% готовы ждать до 6 рабочих дней. Также все респонденты, участвовавшие в опросах по электронной коммерции во всем мире, считают легкость возврата приобретения одним из важнейших критериев качества работы любого интернет-магазина.

Продвижение (Promotion). Исследование каналов рекламы показало, что российские интернет-игроки делали акцент на повышение технологической составляющей продвижения и многоканальность. В развитых странах бизнес давно делает капиталовложения в мобильную рекламу, ведь этот канал уже обогнал по популярности стационарные компьютеры – десктопы. В РФ информацию о товарах в Интернете российские потребители получают в основном из стационарного домашнего компьютера (51%), но доля пользователей мобильных девайсов стремительно растет и составляет 44% [4]. Тенденция берет свое, и в течение 2018 г. онлайн-игроки активно вкладывали средства в развитие мобильного продвижения, совершенствуя свои мобильные версии [5].

Таким образом, в результате анализа маркетинговой деятельности российских Интернет-ритейлеров можно сделать следующие выводы:

- предприятия придерживались стратегии приспособления к требованиям и предпочтений целевых потребителей относительно моделей поиска товаров, сравнение их характеристик и цен, выбора каналов получения информации о товарах и способах оплаты и доставки;
- большинство онлайн-продавцов в рамках товарной политики расширяли и диверсифицировали ассортимент, а также модернизировали технологии презентации товара;
- в плоскости политики распределения электронная торговля концентрировалась на развитии многоканальности и совершенствования логистических цепочек доставки товара к покупателю;
- в рамках развития коммуникационных потоков онлайн-продавцы уделяли значительное внимание улучшению технологической составляющей продвижения и внедряли подход многоканального информирования потенциальных потребителей.

#### Список литературы

1. Баззел, Р.Д. Информация и риск в маркетинге / Р.Д. Баззел, Д.Ф. Кокс, Р.В. Браун. – М.: Финстатинформ, 2018. 587 с.
2. Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учеб. пособие / П. С. Завьялов. – М.: ИНФРА-М, 2017. 496 с.
3. Клэнси. Антиинтуитивный маркетинг / Клэнси, Кевин Дж; Криг, Питер. – М.,СПб: Питер, 2018. 432 с.
4. Роджерс IBM Взгляд изнутри. Человек. Фирма. Маркетинг / Роджерс, Дж Френсис. – М.: Прогресс, 2018. 280 с.
5. Сребник, Б.В. Маркетинг / Б.В. Сребник. – М.: Высшая школа, 2018. 360 с.

**References**

1. Bazzel, R.D. Informatsiya i risk v marketinge / R.D. Bazzel, D.F. Koks, R.V. Braun. – М.: Finstatinform, 2018. 587 с.
2. Zav'yalov, P.S. Marketing v skhemakh, risunkakh, tablitsakh: Ucheb. posobie / P. S. Zav'yalov. – М.: INFRA-M, 2017. 496 с.
3. Klensi. Antiintuitivnyi marketing / Klensi, Kevin Dzh; Krig, Piter. – М., SPb: Piter, 2018. 432 с.
4. Rodzhers IBM Vzglyad iznutri. Chelovek. Firma. Marketing / Rodzhers, Dzh Frensis. – М.: Progress, 2018. 280 с.
5. Srebnik, B.V. Marketing / B.V. Srebnik. – М.: Vysshaya shkola, 2018. 360 с.

**С. Ю. Бабенкова**

*Кандидат экономических наук,  
sbabenkova@ivran.ru*

*Институт востоковедения РАН,  
Москва, Российская Федерация*

## **Рост и развитие исламского банкинга в Марокко как факторы усиления банковского сектора страны**

**Аннотация:** *На сегодняшний день политическая ситуация в Марокко выглядит достаточно стабильной, по отношению к другим странам Северной Африки. Не затронутая, как ее соседи, событиями Арабской весны и вооруженными конфликтами, страна становится все более привлекательной для инвесторов.*

*Последствия финансового кризиса 2008 года и социально-экономических потрясений стран – соседей Марокко, дали определенный стимул к началу развития в стране исламских финансовых институтов. По мнению экспертов, Марокко является самой передовой страной среди североафриканских стран по темпам развития исламских финансов в регионе.*

*Несмотря на то, что страны Северной Африки с достаточной долей осторожности относятся к работе механизмов исламского банкинга<sup>1</sup>, нужно отметить тот факт, что финансовые рынки этих стран остро нуждаются в ликвидности и привлечении иностранного капитала. Эти проблемы могут быть решены путем открытия соответствующих финансовых институтов.*

*Банки и страховые организации, работающие по принципам Шариата, начали осуществлять свою деятельность после принятия в 2017 году соответствующих регулятивных норм в Законе о банках и создания в структуре Центрального банка Марокко Шариатского совета, в функции которого входят надзор и регулирование деятельности исламских финансовых институтов, в части соблюдения ими норм Шариата.*

*С точки зрения своего геополитического расположения Марокко является достаточно перспективным государством для развития исламского банкинга, также имея достаточно хорошее количество перспективно работающих в Африке и Европе марокканских банков, которые смогут привлечь качественные финансы, не включенные в спекулятивные схемы.*

**Ключевые слова:** *Марокко, финансовая система, банковская система, экономическая система, исламский банкинг, нелегальная экономика.*

**S. Yu. Babenkova**

*Cand. Sci. (Econ.),  
sbabenkova@ivran.ru*

*Institute of Oriental Studies of the Russian Academy of Sciences,  
Moscow, Russian Federation*

---

<sup>1</sup> Так как существуют опасения по поводу тесной взаимосвязи между исламистскими движениями и исламскими финансами.

## **Growth and development of islamic banking in Morocco as factors of enhancing of the banking sector of the country**

**Annotation:** *Nowadays, the political situation in Morocco looks stable enough in relation to other countries of North Africa. Not affected, unlike its neighbours, by the events of Arab spring and armed conflicts, the country is getting more and more attractive for investors.*

*The consequences of the financial crisis in 2008 and social-economic disturbances of the countries – Morocco's neighbours gave some incentive to the start of developing Islamic financial institutions in the country. According to experts, Morocco is the most cutting-edge country in North Africa at the development of Islamic finances in the region.*

*Despite the fact that North African countries consider the works of Islamic banking very cautiously, it is to be noted that the financial markets of these countries need liquidity and attracting foreign capital. These problems can be solved by establishing relevant financial institutions.*

*Banks and insurance organizations working under the principles of Sharia began operating after passing relevant regulations in the Banking Act in 2017, and setting up Sharia Board in the Central Bank of Morocco whose functions are oversight and regulation of the activity of Islamic financial institutions in the part of their observing of the Sharia law.*

*From the point of view of its geopolitical location, Morocco is a perspective state for the development of Islamic banking having a sufficient number of Moroccan banks operating in Africa and Europe which are able to attract quality finance not included in speculative schemes.*

**Keywords:** *Morocco, financial system, banking system, economic system, Islamic banking, illegal economy.*

Исламские финансы в странах Северной Африки после событий Арабской весны и вооруженных конфликтов начали приобретать определенную популярность, как дополнительный механизм поддержания стабильности стран в их посткризисный период развития. Однако здесь нужно отметить, что целесообразность внедрения исламских финансовых институтов (далее – ИФИ), была вызвана финансовыми потребностями в зарубежных инвестициях, в том числе со стороны богатых стран Персидских монархий и Юго-Восточной Азии.

Необходимость привлечения инвесторов из числа лиц (как физических, так и юридических), придерживающихся жестких норм Ислама, перевешивает риски, вызванные опасением руководствами североафриканских стран. Эти опасения в первую очередь говорят о возможном проникновении радикального исламизма в регион при помощи ИФИ.

В настоящее время банковский сектор Марокко является одним из передовых и наиболее развитых в Северной Африке.

**Справочно:** Число марокканских банков увеличилось с 2005 по 2016 с 16 до 20<sup>2</sup>, наряду с этим осуществляют свою деятельность 34 небанковские кредитные организации. Марокканский банковский сектор обеспечивает финансирование порядка 90% потребностей национальной экономики, на долю местных банков приходится порядка 83% активов<sup>3</sup>.

Как известно, до обретения своей независимости<sup>4</sup>, страна существовала под протекторатом Франции, и как следствие этого, ее банковская система была создана по образцу французской банковской системы.

В настоящее время банки Марокко являются одними из крупнейших в Северной Африке по капиталу, также расширению банковского сектора страны способствовали меры, принятые банковским сообществом в части улучшения качества предоставления услуг, работы с клиентами, в том числе внедрения системы «знай своего клиента» и интернет технологий в банковское обслуживание (по данным The World Bank, по состоянию на 2017 год, 62% населения страны, являются пользователями Интернета и 122 человека (на 100 человек) пользователями мобильной связи<sup>5</sup>).

**Справочно:** Два марокканских банка с капиталом первого уровня «Attijariwafa Bank» и «Groupe Banques Populaires» являются пятым и шестым по величине банками на Африканском континенте, Национальный банк Египта занимает десятое место. 37 из 100 крупнейших банков имеют свое месторасположение в Северной Африке. 7 тунисских банков имеют объединенный капитал первого уровня в размере 1928 млн. долл. США, 7 марокканских банков имеют совокупный капитал первого уровня 11 596 млн. долл. США, а капитал еще 3-х банков составляет более 1 млрд. долл. США. В банковской системе Алжира доминируют два банка: «Banque Exterieur d'Algerie» и Национальный банк Алжира с капиталами 2 083 млн. долл. США и 1779 млн. долл. США соответственно, «Société Générale Algerie» имеет капитал 253 млн. долл. США<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> URL: <https://rotana.net/تعرف-على-أقوى-البنوك-في-المغرب-العربي/>. (дата обращения 01.05.2019).

<sup>3</sup> URL: <https://www.export.gov/article?id=Morocco-Banking-Systems>. (дата обращения 01.05.2019).

<sup>4</sup> До 1956 года.

<sup>5</sup> Создание платформ и компаний для осуществления электронных платежей с помощью мобильных приложений.

URL: [https://databank.worldbank.org/data/views/reports/reportwidget.aspx?Report\\_Name=CountryProfile&Id=b450fd57&tbar=y&dd=y&inf=n&zm=n&country=MAR](https://databank.worldbank.org/data/views/reports/reportwidget.aspx?Report_Name=CountryProfile&Id=b450fd57&tbar=y&dd=y&inf=n&zm=n&country=MAR).

<sup>6</sup> По данным журнала The Banker January 2015 (URL: <https://arab-bankers.co.uk/posts/view/428/North-African-Banks-Remain-Among-Biggest-in-Africa>) (дата обращения 01.05.2019).

*Основанная в 1929 году Фондовая биржа Касабланки (Casablanca Stock Exchange) является одной из крупнейших площадок в Африке*<sup>7</sup>.

Открытая стратегия экономического взаимодействия Марокко со своими африканскими соседями, способствовала успешной интеграции марокканских банков в финансовые системы франкоязычных стран Западной Африки. Три крупнейших банка страны открыли свои дочерние офисы, это:

- «BMCE Bank of Africa»<sup>8</sup>. Он имеет самое большое на континенте количество дочерних офисов и представительств. Является второй по величине панафриканской банковской группе «Bank of Africa». В настоящее время имеет филиалы в 19 странах, не считая Марокко, причем все они, кроме одного находятся к югу от Сахары;
- «Attijariwafa Bank»<sup>9</sup>. В 2008 году совершил сделку по приобретению африканских подразделений французской компании «Crédit Agricole». Благодаря этой сделки, банк, в настоящее время, имеет представительства в 13 странах африканского континента, не считая Марокко, в том числе в 11 странах, расположенных к югу от Сахары. В 2017 году банк приобрел у британского банка «Barclays» всю его сеть «Barclays Еgypt», расположенную в Египте;
- Марокканский Центральный народный банк «Morocco's Banque Centrale Populaire (BCP)». Является третьим марокканским банком. Его скорейшее развитие на континенте обусловлено в первую очередь покупкой в 2012 году контрольного пакета акций «Banque Atlantique», который работал в восьми странах Западной и Центральной Африки.

Экономические аналитики прогнозируют, что банковский сектор Африканского континента имеет хорошие перспективы роста, в связи с увеличивающимся спросом клиентов (населения) на банковские услуги, в том числе сберегательного и инвестиционного характера. Однако,

---

<sup>7</sup> URL: <http://www.casablanca-bourse.com/bourseweb/en/content.aspx?IdLink=201&Cat=1> (дата обращения 01.05.2019).

<sup>8</sup> Марокканский банк (URL: <https://www.bmcebank.ma/en/bank-of-africa>).

<sup>9</sup> URL: <http://www.attijariwafabank.com/Actualites/ALAUNE/Pages/Attijariwafa-bank-%C3%A9lue-Meilleure-Banque-Priv%C3%A9e-au-Maroc-pour-1%E2%80%99ann%C3%A9e-2018.aspx>.



как показывает статистика, только 20% населения<sup>10</sup> имеют счета в банках, при этом банковский сектор Африки оценивается в 15–20 млрд. евро.

Наряду с этим, существуют и противоположные оценки данного расширения марокканского финансового рынка. Так, например, Рейтинговое агентство «Fitch» в июле 2017 года, отмечало, что, несмотря на то, что деятельность марокканских банков в странах Африки способствовала увеличению прибыли, одновременно эти кредитные учреждения в ходе своей деятельности подвергались большому кредитным и операционным рискам.

Международный Валютный Фонд (далее – МВФ) также охарактеризовал расширение банковского сектора в регионе как «один из нескольких источников беспокойства», отметив, что он «открывает новые каналы передачи риска» и что «наиболее высокорисковые трансграничные риски составляют около 20% от активов банков». Наряду с этим, МВФ отметил, что власти страны работают над минимизацией последствий вышеуказанного риска, усиливая надзор за иностранными дочерними предприятиями и тесно сотрудничая со своими партнерами в африканских странах.

Предпосылками для внедрения исламского банкинга в стране и создания ИФИ послужил поиск новых источников финансирования в том числе:

- привлечение в качестве клиентов той части населения страны, которая является строгими приверженцами правил и традиций Ислама;
- привлечение на рынок инвесторов из богатых стран Персидского залива и Юго-Восточной Азии, для реализации социально значимых программ и проектов.

Население Марокко заинтересовано в услугах ИФИ, так как религиозное верование, проживающих в этой стране, определенной части людей, не позволяет им хранить и преумножать свои денежные средства в кредитных организациях, не работающих по принципам Шариата. Последние исследования показывают, что 54% марокканцев отдают предпочтение исламским продуктам и услугам (как альтернативным), в том

---

<sup>10</sup> В тех странах Африки, которые находятся к Югу от Сахары, за исключением Южной Африки.

время, как только 31% тунисцев и 49% алжирцев согласны обслуживать свои сбережения в ИФИ.

Первая попытка ввести исламские финансы в Марокко датируется 1991 годом, когда «Attijariwafa Bank» начал предлагать исламские финансовые продукты, называя их «альтернативными продуктами». Однако эта инициатива не была полностью реализована из-за юридических проблем в стране, в частности отсутствием нормативно-правовой базы. В 2007 году также были предприняты попытки внедрения продуктов и услуг, соответствующих Шариату, но это также не принесло никакой финансовой и социальной прибыли<sup>11</sup>.

После проведения вышеуказанных «первых экспериментов» и извлечения и анализа всех допущенных ошибок и проблем, начиная с 2017 году Марокко постепенно подошло к внедрению исламских финансов на территории королевства.

В этой связи, а также с целью расширения возможностей банковского сектора страны, увеличения темпов роста кредитования населения, повышения стабильности финансового сектора, Центральный банк Марокко (Bank Al Maghrib) (далее – Центральный Банк), провел ряд мероприятий, в том числе, разрешил открытие в стране пяти исламских финансовых институтов: «Umnia Bank», «Bank Assafa», «BTI Bank», «Bank Al Yousr», «Al Akhdar Bank», а также официально разрешил марокканским дочерним компаниям трех иностранных банков: «BMCI Najmah», «Credit du Maroc Arreda», «Societe Generale Dar Al Amane» осуществлять продажу исламских банковских продуктов.

В 2015 году в официальной газете королевства был опубликован, принятый в 2014 году парламентом, новый Закон о банках. Основные изменения в законе заключались, в том числе, в введении новой формы небанковских платежных учреждений, микрофинансовых организаций, создании сектора исламского банкинга. В июле 2017 года правительственный комитет по шариату одобрил работу исламских банков в стране.

В 2017 году Центральный банк опубликовал три нормативных акта, определяющие исламские услуги, которые могут оказывать исламские банки в Марокко, регламентирующие деятельность исламских окон,

---

<sup>11</sup> Одна из сущностей исламских финансов – это финансирование социально значимых проектов, в которых получение сверхприбыли не является приоритетной задачей.

действующих в обычных банках, описывающие условия для физических лиц — клиентов исламских банков.

Создание исламского банковского сектора является частью более широкого направления по созданию целостной финансовой системы, соответствующей шариату. Эти направления включают в себя проекты по созданию страховых компаний (исламское страхование — такафул), в соответствии с новым Законом о страховании (2016)<sup>12</sup>, выпуск национального сукук (исламская облигация) (выпуск планировался в 2016, 2017, 2018 гг.)<sup>13</sup>, при апробации новой нормативной базы, регулиующую выпуск и продажу сукук на рынке.

***Справочно:** По мнению финансовых специалистов, выпуск сукук предоставит ИФИ новые инвестиционные возможности, а также установит базовую ставку для выпуска корпоративных сукук, что позволит шариатским организациям привлекать финансирование на рынках исламского долга. В июне 2017 года агентство кредитных рейтингов «Fitch» заявило, что, запуск сукук сможет увеличить объем депозитов в национальных банках на 5–10%.*

Эксперты и аналитики сходятся во мнении, что внедрение ИФИ в банковскую систему страны принесет в банковскую систему дополнительных 10% высоколиквидных активов и окажет значительное влияние на экономический рост страны. Эти 10%, в перспективе будут складываться из активов клиентов, которые перейдут из обслуживания в небанковских кредитных организациях в ИФИ и инвестициях, перераспределённых из зарубежных ИФИ в национальные.

Развитие банковского сектора Марокко, в том числе будет зависеть от внедрения ИФИ. Наряду с этим, страна должна пройти достаточно большой этап от становления законодательной и нормативной базы, создания Шариатских комитетов, в задачи которых входит регулирование и надзор за операциями, проводимыми ИФИ и их соответствие нормам Шариата. У Марокко есть необходимый потенциал для того, чтобы стать государством-финансовым центром исламских фи-

---

<sup>12</sup> Внедрение исламского страхования в стране возможно к 2019 году, однако закон был принят в 2015 году (с доработками в 2016 году). При этом, до настоящего времени не разработаны основные нормативные положения для этого сегмента рынка. Официальные сроки для создания компаний, работающих по схемам исламского страхования, установлены не были.

<sup>13</sup> Первый сукук, который будет размещен на рынке, будет стоить 1 млрд дирхамов (порядка 104,7 млн. долл. США).

нансов в Северной и Западной Африке наряду с такими странами, как Великобритания, Малайзия и Бахрейн.

Исходя из вышесказанного, страна должна разработать и внедрить оптимальную финансовую модель исламских финансов, которая будет отвечать потребностям населения, соответствовать экономической и социальной среде королевства, будет ориентирована на инновационнозначимые рыночные продукты и диверсифицирована с точки зрения минимизации основных рисков.

Необходимо отметить, что марокканская финансовая система активно развивается, а финансовый рынок страны является достаточно благоприятной средой для различных инноваций, в том числе для исламских продуктов и услуг.

Кроме того, проведенные финансовые реформы в области регулирования и надзора за банками, должны еще больше укрепить стабильность финансовой системы страны, а увеличение темпов открытия новых банковских счетов в различных финансовых институтах и замедление роста числа неработающих (плохих) кредитов, позволит сократить долю неформального сектора в экономике страны, что послужит хорошим стимулом для устойчивого роста всего финансового сектора.

#### Список литературы

1. Бабенкова С.Ю. Использование исламских банковских продуктов в Алжире как возможность укрепления финансового сектора страны // Ученые записки Российской академии предпринимательства. Научно-практическое издание. Т 18, № 1. – М.: Агентство печати «Наука и образование», 2019. С. 16–29.
2. Бабенкова С.Ю. Последствия кризиса в Тунисе: трансформация экономической системы // Путеводитель предпринимателя. 2019. № 41. С. 35–55.
3. Бабенкова С.Ю. Экономическая трансформация теневой экономики арабских стран в современном мире // Контуры глобальных трансформаций № 4 (55), том 10, 2017: Мировая экономика на пути к регионализации. С. 158–177.
4. Moroccan banking sector enhanced by Islamic financial services and regulatory reform. Morocco Financial Services [Электронный ресурс] – OXFORD BUSINESS GROUP – Режим доступа: <https://oxfordbusinessgroup.com/overview/above-and-beyond-islamic-banking-services-and-regulatory-reform-set-reshape-sector%E2%80%99s-fortunes>, свободный – Загл. с экрана. – Яз. англ.
5. Moroccan banks focus on microfinance and small businesses to improve financial inclusion. Morocco Financial Services [Электронный ресурс] – OXFORD BUSINESS GROUP – Режим доступа: <https://oxfordbusinessgroup.com/>

- analysis/innovative-approach-efforts-enhance-financial-inclusion-focus-microfinance-and-small-businesses, свободный – Загл. с экрана. – Яз. англ.
6. MOROCCO FINANCIAL SYSTEM STABILITY ASSESSMENT [Электронный ресурс] – INTERNATIONAL MONETARY FUND - IMF Country Report No. 16/37, February 2016 – Режим доступа: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2016/12/31/Morocco-Financial-System-Stability-Assessment-43676>, свободный – Загл. с экрана. – Яз. англ.
  7. Morocco opens first Islamic bank branch months after approval [Электронный ресурс] – REUTERS – MAY 23, 2017 – Режим доступа: <https://www.reuters.com/article/morocco-banks/morocco-opens-first-islamic-bank-branch-months-after-approval-idUSL8N1P6CO>, свободный – Загл. с экрана. – Яз. англ.
  8. Arno Maierbrugger. Islamic finance well received in Morocco after last year's launch [Электронный ресурс] – Gulf Times – August 14 2018 – Режим доступа: <https://www.gulf-times.com/story/602838/Islamic-finance-well-received-in-Morocco-after-las>, свободный – Загл. с экрана. – Яз. англ.
  9. Salma Rhanoui & Khalid Belkhoutout. Islamic Banking in Morocco: The Factors of a Promising Future [Электронный ресурс] – Journal of Islamic Banking and Finance – June 2017, Vol. 5, No. 1 – Режим доступа: [http://jibfnet.com/journals/jibf/Vol\\_5\\_No\\_1\\_June\\_2017/2.pdf](http://jibfnet.com/journals/jibf/Vol_5_No_1_June_2017/2.pdf), свободный – Загл. с экрана. – Яз. англ.
  10. Morocco approves Islamic banking service [Электронный ресурс] – MEMO Middle East Monitor – July 26, 2017 – Режим доступа: <https://www.middleeastmonitor.com/20170726-morocco-approves-islamic-banking-service/>, свободный – Загл. с экрана. – Яз. англ.
  11. Erica de la Harpe. Morocco launches Islamic banking services [Электронный ресурс] – WORLD FINANCE. THE VOICE OF THE MARKET – January 5, 2017 – Режим доступа: <https://www.worldfinance.com/banking/morocco-launches-islamic-banking-services>, свободный – Загл. с экрана. – Яз. англ.
  12. IFN MOROCCO REPORT 2018 [Электронный ресурс] – IFN. ISLAMIC FINANCE NEWS. The World's Leading Islamic Finance News Provider. – Режим доступа: <https://redmoneyevents.com/main/framework/assets/2018/reports/morocco.pdf>, свободный – Загл. с экрана. – Яз. англ.
  13. Elhachemi Hacine Gherbi. FACTORS OF INFLUENCE IN THE ESTABLISHMENT OF ISLAMIC BANKING AND FINANCE IN ALGERIA [Электронный ресурс] – Academy of Accounting and Financial Studies Journal – Volume 22, Special Issue, 2018 – Режим доступа: <https://www.abacademies.org/articles/Factors-of-Influence-in-the-Establishment-of-Islamic-Banking-and-Finance-in-Algeria-1528-2635-22-SI-150.pdf>, свободный – Загл. с экрана. – Яз. англ.

#### References

1. Babenkova S.Yu. Ispol'zovanie islamskikh bankovskikh produktov v Alzhire kak vozmozhnost' ukrepleniya finansovogo sektora strany // Uchenye zapiski Rossiiskoi akademii predprinimatel'stva. Nauchno-prakticheskoe izdanie. T 18, № 1.– М.: Agentstvo pechati «Nauka i obrazovanie», 2019. S. 16–29.

2. Babenkova S.Yu. Posledstviya krizisa v Tunise: transformatsiya ekonomicheskoi sistemy. Putevoditel' predprinimatel'ya. 2019. № 41. S. 35–55.
3. Babenkova S.Yu. Ekonomicheskaya transformatsiya tenevoi ekonomiki arabskikh stran v sovremennom mire // Kontury global'nykh transformatsii № 4 (55), tom 10, 2017: Mirovaya ekonomika na puti k regionalizatsii. S. 158–177.
4. Moroccan banking sector enhanced by Islamic financial services and regulatory reform. Morocco Financial Services [Elektronnyi resurs] – OXFORD BUSINESS GROUP – Rezhim dostupa: <https://oxfordbusinessgroup.com/overview/above-and-beyond-islamic-banking-services-and-regulatory-reform-set-reshape-sector%E2%80%99s-fortunes>, svobodnyi – Zagl. s ekrana. – Yaz. angl.
5. Moroccan banks focus on microfinance and small businesses to improve financial inclusion. Morocco Financial Services [Elektronnyi resurs] – OXFORD BUSINESS GROUP – Rezhim dostupa: <https://oxfordbusinessgroup.com/analysis/innovative-approach-efforts-enhance-financial-inclusion-focus-microfinance-and-small-businesses>, svobodnyi – Zagl. s ekrana. – Yaz. angl.
6. MOROCCO FINANCIAL SYSTEM STABILITY ASSESSMENT [Elektronnyi resurs] – INTERNATIONAL MONETARY FUND – IMF Country Report No. 16/37, February 2016 – Rezhim dostupa: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2016/12/31/Morocco-Financial-System-Stability-Assessment-43676>, svobodnyi – Zagl. s ekrana. – Yaz. angl.
7. Morocco opens first Islamic bank branch months after approval [Elektronnyi resurs] – REUTERS – MAY 23, 2017 – Rezhim dostupa: <https://www.reuters.com/article/morocco-banks/morocco-opens-first-islamic-bank-branch-months-after-approval-idUSL8N1IP6CO>, svobodnyi – Zagl. s ekrana. – Yaz. angl.
8. Arno Maierbrugger. Islamic finance well received in Morocco after last year's launch [Elektronnyi resurs] – Gulf Times – August 14 2018 – Rezhim dostupa: <https://www.gulf-times.com/story/602838/Islamic-finance-well-received-in-Morocco-after-las>, svobodnyi – Zagl. s ekrana. – Yaz. angl.
9. <https://www.gulf-times.com/story/602838/Islamic-finance-well-received-in-Morocco-after-las>, svobodnyi – Zagl. s ekrana. – Yaz. angl.
10. Salma Rhanoui & Khalid Belkhouout. Islamic Banking in Morocco: The Factors of a Promising Future [Elektronnyi resurs] – Journal of Islamic Banking and Finance – June 2017, Vol. 5, No. 1 – Rezhim dostupa: [http://jibfnet.com/journals/jibf/Vol\\_5\\_No\\_1\\_June\\_2017/2.pdf](http://jibfnet.com/journals/jibf/Vol_5_No_1_June_2017/2.pdf), svobodnyi – Zagl. s ekrana. – Yaz. angl.
11. Morocco approves Islamic banking service [Elektronnyi resurs] – MEMO Middle East Monitor – July 26, 2017 – Rezhim dostupa: <https://www.middleeastmonitor.com/20170726-morocco-approves-islamic-banking-service/>, svobodnyi – Zagl. s ekrana. – Yaz. angl.
12. Erica de la Harpe. Morocco launches Islamic banking services [Elektronnyi resurs] – WORLD FINANCE. THE VOICE OF THE MARKET – January 5, 2017 – Rezhim dostupa: <https://www.worldfinance.com/banking/morocco-launches-islamic-banking-services>, svobodnyi – Zagl. s ekrana. – Yaz. angl.
13. IFN MOROCCO REPORT 2018 [Elektronnyi resurs] – IFN. ISLAMIC FINANCE NEWS. The World's Leading Islamic Finance News Provider. – Rezhim dostupa: <https://redmoneyevents.com/main/framework/assets/2018/reports/morocco.pdf>, svobodnyi – Zagl. s ekrana. – Yaz. angl.

14. Elhachemi Hacine Gherbi. FACTORS OF INFLUENCE IN THE ESTABLISHMENT OF ISLAMIC BANKING AND FINANCE IN ALGERIA [Elektronnyi resurs] – Academy of Accounting and Financial Studies Journal – Volume 22, Special Issue, 2018 – Rezhim dostupa: <https://www.abacademies.org/articles/Factors-of-Influence-in-the-Establishment-of-Islamic-Banking-and-Finance-in-Algeria-1528-2635-22-SI-150.pdf>, svobodnyi – Zagl. s ekrana. – Yaz. angl.

**А. В. Власов**

*Кандидат экономических наук,  
alessandro.vlasov@mail.ru*

*Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)),  
Москва, Российская Федерация*

**Ю. Г. Едигарева**

*Кандидат социологических наук,  
ug7575@bk.ru*

*Российский университет транспорта (МИИТ),  
Москва, Российская Федерация*

## **Трансформация сферы услуг в контексте развития цифровой экономики**

**Аннотация:** *В статье рассматривается современное состояние рынка услуг и факторы, которые оказывают влияние на развитие рынка услуг. Описаны основные проблемы развития сервисного, обслуживания клиентов, затрагиваются аспекты менеджмента и маркетинга современного предприятия.*

**Ключевые слова:** *сфера услуг, клиентоориентированность, цифровые услуги, экономика.*

**A. V. Vlasov**

*Cand. Sci. (Econ.),  
alessandro.vlasov@mail.ru*

*Russian University of transport (MIIT),  
Moscow, Russian Federation*

**U.G. Edigareva**

*Cand. Sci. (Soc.),  
ug7575@bk.ru*

*Russian University of transport (MIIT),  
Moscow, Russian Federation*

## **Transformation of the sphere of services in the context of development of the digital economy**

**Annotation:** *The article discusses the current state of the services market and the factors that influence the development of the services market. The main problems of the development*



---

*of customer service are described, the aspects of management and marketing of a modern enterprise are touched upon.*

**Keywords:** *services, customer focus, digital services, economics.*

Для успешного функционирования предприятий в разных сферах деятельности служит множество бизнес-приемов. Некоторые со временем перестают действовать настолько эффективно, насколько этого требуют условия работы. Особенно это приобретает актуальность, когда для успешного развития бизнеса необходима постоянная двусторонняя коммуникация с клиентами и потребителями. Для того чтобы этот канал не переставал функционировать, придумываются разные средства. Среди новых способов взаимодействия в этой сфере – смс-рассылка.

В сфере услуг все элементы – важные составляющие бизнес-категорий; в них сфокусированы все сервисы, приносящие не только денежную прибыль, но и дающие возможность помочь нуждающимся людям. Для прибыльности и перспективности данного вида предпринимательства важно иметь обязательные навыки и небольшой опыт работы, основанный, хотя бы, на практических заданиях.

Система управления предприятиями в современных условиях – достаточно сложный и кропотливый процесс, требующий необходимых навыков. В ней учитываются данные клиентов, улучшения сервиса и фиксация изменений, а также слежка за безопасностью своих клиентов (защита данных). Чаще всего, все продукты и услуги данной системы строятся из отношений руководителей с потребителями, что говорит об улучшении на постоянной основе, ввиду пожеланий клиентов той или иной организации по обслуживанию, потому осуществляется психологический и душевный комфорт, созданный за счет отношения самого сотрудников предприятия к клиентам компании.

Но любая созданная система управления не способна заменить реального человека. Она создается в помощь руководителю, ведь не всегда удастся справиться с большим количеством работы и объемом информации.

Сегодня можно выделить несколько пунктов, составляющих в целом бизнес в категории сферы услуг. Развитие предпринимательского бизнеса осуществляется благодаря этим составляющим:

1) наличие «легкого доступа» клиентов компании к услугам компании (но в свете «уберизации» бизнеса и появление приложений в GooglePlay и Apple Store практически данная проблема решена);

2) предоставляемые услуги, являющиеся неким результатом деятельности в организации, которые как раз таки позволяют создать тот самый комфорт, также об этом всегда могут сказать клиента компании через социальные сети, увеличив или понизив рейтинг заведения;

3) подбор правильного персонала, который поможет клиенту компании создать необходимую благоустроенность, потому персонал является показательным лицом компании или организации.

Стереотипы об отвратительном обслуживании во многих сферах Российских (советских) компаний были сформированы еще с эпохи перестройки и 2000х годов и засели в разумах многих глубоко и надолго, при этом стоит отметить, что выражение «иностранное значит хорошее» стало уходить в историю. Многие российские компании на данный момент могут гордиться высоким уровнем сервиса и обслуживания своих клиентов (например: Тинькофф, S7, Veon), эти компании не только являются ведущими в своих отраслях, но и первые смогли внедрить инновационные услуги, которые впоследствии были реализованы в иностранных компаниях на зарубежных рынках.

На первый взгляд, эффективным предприятием управлять проще, чем кажется на самом деле, но в реалиях быть эффективным предприятием сейчас достаточно сложно, из-за конкурентного рынка это во первых, а во вторых технологии не стоят на месте и развитие идет быстрыми темпами.

В тоже время стоит отметить, что цифровые технологии дают возможность безграничного доступа к объемной информации в управлении бизнес-процессами, в частности, сферы услуг. Главным условием считается инновационная ориентация, ориентация на потребителя бизнес-продуктов инфологического типа: электронного документооборота, виртуальных сред для осуществления госуслуг, функционирования баз данных и др. Частично уже присутствует в нашей жизни, например в сфере товаров, услуг (э-коммерция, э-правительство), управления. Современные технологии реализуют процедуры управления бизнес и производственными процессами, цепочками.

Интеграция рынков сбыта требует релевантного подхода к проблемам цифровой логистики. Она включает как оперативное прохождение товаров, так и обеспечение условия для унификации логистических процессов. Требуется наличие соответствующей правовой базы.

Усилия, процедуры цифровой логистики направлены на совершенствование, упрощение технических стандартов.

Инфраструктура логистики преобразуется с помощью цифровых технологий, что создает совершенно новые условия ее деятельности. Международный опыт показывает, что реализация автоматизированных логистических потоков приведет к увеличению трафика и снижению тарифов.

Логистические цифровые цепочки создаются различными корпорациями в разных сферах деятельности. Объединяются цепочки различных предприятий в разных сферах деятельности, для организации их системной координации и взаимодействия, функционирования в режиме реального времени (с учетом сбалансированных показателей эффективности работы).

Безусловно, современным предприятиям в сфере услуг требуется грамотное планирование.

Это ключ к успеху любого бизнеса. Руководитель же не может проснуться в одно прекрасное утро и принять решение о запуске новой линейки продуктов или услуг. Только если планирует заранее, то получаете больше идей и возможностей для их воплощения. Также требуется понимание о большей части фактов о продукте или услугах заранее. Только в этом случае будет достаточно времени, чтобы быть готовым к самому худшему исходу. Кроме того, есть время для составления резервного плана, в случае, если основной план не сработает.

Таким образом, вы руководитель или топ менеджеры компании чувствуют себя безопаснее, и у предприятия больше шансов на успех. Безусловно, потребуется некоторое время, чтобы заранее спланировать все события. Но это не должен быть настолько долгий процесс, что к моменту завершения разработанного плана наступит тенденция к полному изменению продукта.

Имея программное обеспечение для выставления счетов и регистрации транзакций, таких как продажа и покупка, следует убедиться, что эта программа работает и доступна для проверки в любое время.

С помощью этого специального программного продукта можно легко проверить ход своих бизнес-операций. Сделать это можно одним щелчком нескольких кнопок, которые помогут ускорить все процессы и быть более продуктивными.

Несмотря на то, что все успешные предприятия надежно хранят свои учетные записи, программное обеспечение, безусловно, дает дополнительное преимущество для выполнения этих процедур. Если по какой-то причине ваш бизнес остановится, то может возникнуть необходимость в получении финансовой помощи от банков и других учреждений. В этом случае цифровая учетная информация будет очень кстати. В любом случае эти данные помогут предприятию контролировать денежный поток, а также улучшать контроль над своими финансовыми транзакциями.

Для существующего бизнеса необходимо регулярное расширение. Большинство предприятий, как правило, становятся перенасыщенными товаром, если они продолжают свою работу в одном и том же месте в течение определенного периода времени. Чуть меньше это грозит тем предприятиям, которые имеют дело с лекарствами, продуктами питания и другими товарами первой необходимости. Для расширения вы можете сосредоточиться на более новых точках рынка, или воспользоваться франшизой. Франчайзинг позволяет другому инвестору использовать уже известное имя и продукты для создания собственной компании. Это более безопасный способ расширения для обеих сторон, поскольку бренд уже создан, и, следовательно, инвестор может быть уверен в прибыли.

Владелец бренда может приобрести новый рынок сбыта, не вкладывая много времени и денег, поскольку франчайзинг сам позаботится об этом.

Сохранение тенденций рынка очень важно для успеха в любом бизнесе. Когда люди переходят на цифровые технологии, не стоит пытаться продать устаревшие товары, никто их уже не купит. Поэтому важно постоянно меняться вместе с изменяющимися рыночными тенденциями. Это жизненно важно для развития в любой отрасли, и именно так профессионалы подходят к своему бизнесу.

Эти стратегии могут работать в любом бизнесе. Профессионализм занимает долгий путь, а различные хитрости и трюки помогают только в краткосрочной перспективе. Трюки могут даже нанести вред уже известному бренду. Профессионализм, напротив, ведет на несколько шагов впереди конкурентов.

Сегодня многие профессионалы и любители с целью поднятия рейтинга оказываемых услуг в сети Интернет обращаются к специали-

стам по работе с репутацией. По-английски это называется SERM, или Search Engine Reputation Management, или, по-русски, управление репутацией в поисковых системах. Что это за диковина такая и кому это может понадобиться?

Прежде всего, целевая аудитория такой услуги – это профессионалы и бизнесы из разных областей сферы услуг с высокой степенью конкуренции.

Список обширен и включает врачей, репетиторов, частных нянь и домработниц, юристов и переводчиков, парикмахеров, стилистов, риэлторов, строителей... В общем, всех, чью работу сложно однозначно оценить визуально или по иным общедоступным критериям.

Услуги по работе с репутационной составляющей «портрета специалиста» становятся весьма востребованной категорией PR digital.

Многие компании и организации, от частного бизнеса до государственных корпораций, как правило, изучают профиль соискателя на ту или иную позицию, прежде чем начать переговоры о трудоустройстве.

Известно также, что в крупных городах профили сотрудников могут регулярно проверяться кадровой службой на предмет наличия жалоб на работу этих сотрудников либо же, наоборот, благодарности или иных замечаний.

Насколько такая услуга полезна и нужна, решать обществу. На сегодня, существует ряд крупных профильных площадок, ориентированных только на работу с отзывами о товарах и услугах. Внутри себя они также подразделяются по категориям. Например, есть порталы, целиком и полностью посвященные отзывам о работе докторов.

Есть тематические площадки-рейтинги фрилансеров, выполняющих работы, связанные со сферой ИТ удаленно, и так далее.

Работа с репутацией – безусловно, очень полезный компонент развития карьеры для любого начинающего специалиста. К примеру, вы начинающий стоматолог или косметолог, или репетитор. В дополнение к имеющимся профилям в соцсетях, где вы размещаете фото своих работ, или профессионального блога, где посетитель может посмотреть или послушать чужое мнение, необходимо еще собирать и положительные отзывы людей о работе предприятия.

Пул положительных отзывов, не купленных на бирже, а настоящих, лучше и правдивей всего расскажет о работе предприятия, и будет служить самой отличной рекламой на протяжении многих лет.

#### Список литературы

1. Балабанова А.В. Возможности электронного маркетинга и электронных коммуникаций для современности // Путеводитель предпринимателя. 2018. № 39. С. 23–35.
2. Власов А.В. Стратегии развития предпринимательских структур в сфере промышленного производства (на примере химической промышленности) // Правозащитник. 2017. № 1. С. 14.
3. Панышин А.И., Власов А.В. Совершенствование системы управления процессом подбора персонала в условиях цифровизации экономики. Путеводитель предпринимателя. 2019. № 41. С. 169–180.
4. Едигарева Ю.Г., Федюнина С.М. Организационная/корпоративная культура в контексте разрешения трудовых конфликтов // Вестник Саратовского государственного технического университета. 2009. Т. 2. № 1 (38). С. 257–262.
5. Морковкин Д.Е. Стратегическое управление инфраструктурным развитием экономики России: логистический аспект. В сборнике: Стратегические задачи макроэкономического регулирования и пространственного развития Сборник научных трудов II Международной научно-практической конференции научных и научно-педагогических работников общего и профессионального образования / Под редакцией Д.Е. Сорокина, С.В. Шманёва, И.Л. Юрзиновой. 2018. С. 108–111.
6. Рустамова И.Т. Исследование сущности и содержания деловой репутации работников на предприятиях в сфере услуг. В сборнике: Развитие промышленного потенциала в условиях импортозамещения: технологии менеджмента и маркетинга материалы международной научно-практической конференции. 2017. С. 522–543.

#### References

1. Balabanova A.V. Vozmozhnosti elektronnoy marketinga i elektronnykh kommunikatsii dlya sovremennosti // Putevoditel' predprinimatel'ya. 2018. № 39. S. 23–35.
2. Vlasov A.V. Strategii razvitiya predprinimatel'skikh struktur v sfere promyshlennogo proizvodstva (na primere khimicheskoy promyshlennosti) // Pravozashchitnik. 2017. № 1. S. 14.
3. Pan'shin A.I., Vlasov A.V. Sovershenstvovanie sistemy upravleniya protsessom podbora personala v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki // Putevoditel' predprinimatel'ya. 2019. № 41. S. 169–180.
4. Edigareva Yu.G., Fedyunina S.M. Organizatsionnaya/korporativnaya kul'tura v kontekste razresheniya trudovykh konfliktov // Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. 2009. T. 2. № 1 (38). S. 257–262.
5. Morkovkin D.E. Strategicheskoe upravlenie infrastrukturnym razvitiem ekonomiki Rossii: logisticheskii aspekt. V sbornike: Strategicheskie zadachi makroekonomicheskogo regulirovaniya i prostranstvennogo razvitiya Sbornik nauchnykh trudov II Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii

nauchnykh i nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov obshchego i professional'nogo obrazovaniya. Pod redaktsiei D.E. Sorokina, S.V. Shmaneva, I.L. Yurzinovoi. 2018. S. 108–111.

6. Rustamova I.T. Issledovanie sushchnosti i sodержaniya delovoi reputatsii rabotnikov na predpriyatiyakh v sfere uslug. V sbornike: Razvitie promyshlennogo potentsiala v usloviyakh importozameshcheniya: tekhnologii menedzhmenta i marketinga materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. 2017. S. 522–543.

**А. А. Волохов**

*Аспирант,  
uander@inbox.ru*

*Кафедра экономики и управления в социальной сфере,  
Академия труда и социальных отношений,  
Москва, Российская Федерация*

Научный руководитель

**Е. Г. Пономарева**

*Заведующий кафедрой,  
Кафедра экономики и управления в социальной сфере,  
Академия труда и социальных отношений,  
Москва, Российская Федерация*

## **Изменение цифрового взаимодействия потребителей и организаций**

**Аннотация:** *Каналы коммуникации в Интернете способствует функционированию компании на рынке, путем направления взаимодействия организации со всеми субъектами как внешней, так и внутренней среды. Интернет-коммуникации являются одним из направлений деятельности интернет-маркетинга, используя методы традиционного маркетинга в интернете. Совершенствование интернет-коммуникаций, наряду с оффлайн взаимодействием, дает значительный результат от использования возможностей сети Интернет. Развитие интернет каналов дает возможность продавать товары, взаимодействовать с клиентами вне зависимости от времени и местонахождения покупателя.*

**Ключевые слова:** *Интернет-маркетинг. Каналы коммуникации в интернете. Диджитализация. Развитие бизнес процессов. Мультиканальная коммуникация.*

**A. A. Volokhov**

*Postgraduate student,  
uander@inbox.ru*

*Department of Economic and Management in social sphere,  
Academy of labour and social relations,  
Moscow, Russian Federation*

Scientific adviser

**E. G. Ponomareva**

*The head of the department,  
Department of Economic and Management in social sphere,  
Academy of labour and social relations,  
Moscow, Russian Federation*



---

## Change of digital interaction of consumers and organizations

**Annotation:** *Communication channels on the Internet contribute to the functioning of the company in the market, by directing the interaction of the organization with all subjects of both external and internal environment. Internet communications are one of the activities of Internet marketing, using the methods of traditional marketing on the Internet. The development of Internet channels makes it possible to sell goods, interact with customers regardless of the time and location of the buyer. At the same time, the development of the digital economy pushes forward the development of business processes. The company through its channels directly sends marketing messages to the buyer and receives a response.*

**Keywords:** *Internet marketing. The communication channels on the Internet. Digitalization. Development of business processes.*

Развитие интернет-коммуникации, наряду с оффлайн взаимодействием, может дать значительный результат от использования возможностей сети Интернет. Для компаний, применение цифровых коммуникаций предоставляет возможности для: упрощение проникновения на новые рынки, повышение эффективности внутренних бизнес-процессов, повышение операционной эффективности за счет роботизации, повышения гибкости и оптимизации запасов, развитие человеческого потенциала с использованием цифровых каналов, например на основе управления компетенциями, повышение прозрачности отношений с государственными структурами.

Сеть Интернет помогает продавать товар, взаимодействовать с клиентами вне зависимости от времени и местонахождения пользователя [3]. Также специалисты компании могут обеспечить поддержку клиентов и оперативно предоставить ответы на возникающие вопросы. Интернет удобен для потребителя и для него предоставляет ряд возможностей: получение ранее недоступных товаров или услуг, например, дистанционный заказ такси, упрощение получения информации о товарах, возможность получения лучших товаров и услуг по лучшим ценам.

Благодаря возможности относительно простого сравнения и выбора между компаниями, у потребителя повысилось ожидание от взаимодействия с компаниями. Отчего все острее встает проблема совершенствования клиентоориентированного подхода в деятельности компаний: ожидания клиентов становятся более конкретными, вся запрашиваемая клиентом информация должна быть доступна в любое время, в любом месте, в том формате и на том электронном устройстве, которым он пользуется [4], ценность должна быть ясно продемонстри-

рована покупателю, включая цену, свойства продукта и качество обслуживания.

В то же время развитие цифровой экономики толкает вперед развитие бизнес-процессов. Интернет коммуникация делает почти моментальной обратную связь, что сокращает время ожидания потребителя между получением рекламной информации и его обращением в компанию.

Также важно отметить как особенность канала интернет-коммуникации – адресность сообщения. Благодаря сети Интернет, компании могут контактировать персонально с каждым потенциальным покупателем. Общение без посредников повышает вероятность того, что потребитель ознакомится с полученной информацией в полном объеме [2].

Данная особенность мотивирует развитие коммуникационных технологических решений. Набирают актуальность инструменты, при помощи которых: обеспечивается высокая интеграция маркетинговых функций, которые осуществляются в ходе непосредственного контакта с потребителем, достигается высокая адресность, скорость и интерактивность во взаимодействии с целевыми аудиториями, обеспечивается рационализация коммуникационных расходов маркетингового характера.

Современные потребители мультиканальны и выбирают для себя наиболее удобный способ коммуникации с каждым субъектом внешней среды. Для потребителя важна возможность взаимодействие с компанией в удобное для потребителя время и предпочитаемы им способом, и обязательно при всем этом получить единый клиентский опыт т.е. на всех этапах коммуникации получать актуальную информации о товарах и ответы на возникающие вопросы.

Для удовлетворения сложившейся потребности необходимо комплексное развитие максимально возможных количеств средств коммуникации.

Задействование нескольких каналов коммуникации при взаимодействии с потенциальными и уже имеющимися клиентами – необходимость для компаний т.к. критически важно быть там, где находится целевая аудитория.

Основной проблемой при множестве каналов коммуникации в большинстве компаний является изолированная работа каждого канала. Разрозненные функциональные информационные системы и отсутствие регулярной связи между отдельными подразделениями и службами [5].

Для решения данной задачи на b2b рынке присутствует множество интернет-сервисов и информационных систем. Задачи, которые эти системы выполняют:

- аккумуляция данных, связанных с потребителем;
- представление и стандартизация данных из разных систем;
- полная аналитика по потребителю в режиме реального времени.

Применение цифрового подхода управления клиентской базой дает существенную экономию времени на сортировке и поиске необходимой информации. Использование информационных инструментов, компьютерная обработка и хранение данных сокращает непродуктивно потраченное время сотрудников компании [1].

Цифровизация и компьютерный анализ данных компании дает возможность получить относительно низкую стоимость в расчете на один контакт с потенциальным клиентом.

В качестве коммуникационных задач, которые решает оцифровка данных, можно отнести развитие каналов прямой коммуникации с клиентом, начиная с информирования клиентов о новинках и заканчивая поддержанием отношений и укрепления лояльности к компании.

Компания может работать с потребителем, используя различные инструменты рекламы, проводить поисковую оптимизацию сайта ориентированную на конкретные сегменты рынка, продвигать страницу в социальных медиа, организовать процесс по привлечению трафика на сайт и осуществлять продажу товаров.

Определив какие данные собирать и анализировать, можно корректировать и влиять на факторы взаимодействия с клиентами (цена, внимание сотрудников, время ответа на запросы), которые имеют наибольшее влияние на формирование позитивного клиентского опыта. Также снижать издержки на тех факторах, которые не влияют на восприятие клиента и являются потенциалом для управления клиентским опытом.

Интерактивность, высокая информационная насыщенность. Значительно превосходя традиционные каналы коммуникаций по возможности продвижения компании и взаимодействия с целевыми аудиториями компаний. В условиях высокой конкуренции компании стремятся применять в своей коммуникационной деятельности новые информационные технологии, которые неизменно сопряжены с использованием Интернет коммуникаций.

### Заключение

Современная макро и микросреда становится все более динамичной. Радикальные изменения происходят практически во всех областях человеческой деятельности под влиянием сменяющихся друг друга экономических кризисов, усиливающегося политического противостояния в различных частях мира и многих других современных вызовов, которые оказывают прямое или косвенное воздействие на поведение и развитие компаний.

В цифровой экономике в коммуникациях задействованы множество каналов возможных взаимодействий между всеми субъектами сети. Каждый пользователь имеет онлайн-доступ ко всей информации и становится более требовательным и разборчивым.

Стремительное развитие цифровых технологий, использующих потенциал Интернета как инструмента взаимодействия не только людей, но и машин, оборудования и интернет-вещей. Последние годы характеризуются уже революционным развитием цифровых технологий, поэтому для сохранения конкурентоспособности компаний в средней и долгосрочной перспективе необходимо учитывать и реализовывать возможности цифровизации во всех сферах и направлениях деятельности компании.

На сегодняшний день произошли качественные изменения во взаимоотношениях между компаниями и клиентами. Распространение социальных сетей значительно повлияло на маркетинговую деятельность компаний.

### Список литературы

1. Никифорова С. В., Совершаева С. В. Эффективность маркетинговых коммуникаций в диджитал-среде // Проблемы современной экономики. 2013. № (46). С.175–178.
2. Михайлюк М.В. Цепи поставок и интернет-логистика в условиях многоканального развития ритейла // Символ науки. 2016. № 12.
3. Сергиенко Е.С. Сущность современных рекламных кампаний, реализуемых на агропродовольственном рынке // Практический маркетинг. 2009. № 7 (149). С.19–30
4. Beck, N., Rygl, D. Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross- and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing // Journal of Retailing and Consumer Services, 27. С. 170–178.
5. G. Cook Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents // Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice. 2014. № 15. С. 262–266.

6. Волохов А.А. Каналы коммуникации с потребителями в интернете // Путеводитель предпринимателя. 2019. Вып. 42. С. 67–72.

**References**

1. Nikiforova S. V., Sovershayeva S. V. Effektivnost marke-tingovykh kommunikatsiy v didzhital-srede // Problemy sovremennoy ekonomiki. 2013. № (46). P. 175–178.
2. Mikhaylyuk M.V. Tsepi postavok i internet-logistika v usloviyakh mnogokanalnogo razvitiya riteyla // Simvol nauki. 2016. № 12.
3. Sergiyenko E.S. Sushchnost sovremennykh reklamnykh kampa-niy. realizuyemykh na agroprodovolstvennom rynke // Prakticheskiy marketing. 2009. № 7 (149). P. 19–30.
4. Beck. N. Rygl. D. Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross- and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing // Journal of Retailing and Consumer Services. 27. P. 170–178.
5. G. Cook Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents // Journal of Direct. Data and Digital Marketing Practice. 2014. № 15. P. 262–266.
6. Volokhov A.A. Kanaly kommunikatsii s potrebitelyami v internete // Putevoditel' predprinimatel'ya. 2019. Vyp. 42. S. 67–72.

**С. С. Гамоненко**

*Ревизор,  
gss.oper@mail.ru*

*Контрольно-ревизионный отдел,  
ГУ МВД России по Московской области,  
Москва, Российская Федерация*

## **Идентификация корпоративных субъектов в практике проведения финансового мониторинга**

**Аннотация:** *В статье рассмотрены варианты процесса идентификации клиента как лица, осуществляющего финансовые операции, способы выявления бенефициарных собственников, что позволяет обеспечить кредитной организации выполнение мер надлежащей проверки клиентов (НПК), применительно к корпоративным субъектам, выявление и управление рисками ОД /ФТ, а также реализацию системы контроля ПОД /ФТ на данной основе.*

*Определено, что после установления или оценки уровня риска клиента- бенефициарного собственника кредитная организация может при необходимости применить меры по управлению клиентским риском, направленные на его снижение, реализуя свою программу управления риском ОД /ФТ.*

**Ключевые слова:** *идентификация, корпоративные субъекты, проведение финансового мониторинга, обеспечение экономической безопасности, ПОД /ФТ.*

**S. S. Gamonenko**

*Auditor,  
gss.oper@mail.ru*

*Control and audit Department,  
GU MVD of Russia in Moscow region,  
Moscow, Russian Federation*

## **Identification of the corporate entities in the practice of financial monitoring**

**Annotation:** *The article discusses the options for the process of identification of the client as a person engaged in financial transactions, methods of identifying beneficial owners, which allows the credit institution to implement measures of due diligence of customers (NPK), in relation to corporate entities, identification and risk management of AML /CFT, as well as the implementation of AML /CFT control system on this basis.*

*Determined that after the establishment or evaluation of the level of risk the client is the beneficial owner of the credit organization can, if necessary, to apply measures for management of client risk, aimed at its reduction, implementing its program of risk management of ML /FT.*

**Keywords:** *identification, corporate entities, financial monitoring, economic security, AML /CFT.*

---

При проведении процедур финансового мониторинга кредитным организациям необходимо особое внимание уделять процессу идентификации клиента, соблюдая при этом принцип «знай своего клиента». Данные мероприятия осуществляются в рамках реализации программ по проверке информации о клиенте.

Важным элементом процесса идентификации клиента как лица, осуществляющего финансовые операции, является выявление его бенефициарного собственника (физическое лицо (или лица), которое, в конечном счете, владеет или осуществляет контроль над клиентом и (или) физическим лицом, от имени которого проводится операция (сделка)<sup>1</sup>. В первую очередь это касается корпоративных субъектов – юридических лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью.

Данная информация в полной мере может быть использована силами и средствами, обеспечивающими экономическую безопасность государства. Так, уполномоченный орган может отслеживать перемещение денежных средств при проведении финансовых расследований, в том числе наблюдать за активностью подозрительных активов корпоративных субъектов. В этом случае информация о бенефициарных собственниках может позволить определить юрисдикцию активов лица, осуществляющего финансовые операции.

Необходимость наличия механизма идентификации клиента, используемого кредитными организациями, в первую очередь связана с проведением мероприятий по выявлению и предотвращению фактов легализации преступных доходов. При этом данный механизм может использоваться для выявления лиц, совершающих прочие категории правонарушений, в том числе коррупционные действия, а также злоупотребления в отношении денежных средств бюджетной системы России и их неэффективного использования.

Кредитные организации в целях выявления бенефициарных собственников могут использовать различные источники информации, в том числе Единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ) Федеральной налоговой службы России, данные об акционерах и лицах, осуществляющих контроль, размещенные публично на сайтах компаний в открытых сайтах сети Интернет, частные корпоративные реестры.

---

<sup>1</sup> FATF Guidance: Transparency and beneficial ownership [Электронный ресурс]. 2014. Режим доступа: <http://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/documents/transparency-and-beneficial-ownership.html> (дата обращения: 11.01.2016).

После осуществления идентификации клиента и установления его бенефициарного собственника кредитной организации необходимо провести их оценку с точки зрения наличия риска отмыывания преступных доходов и финансирования терроризма. Это должно осуществляться кредитными организациями на основании Положения Банка России № 375-П, в соответствии с которым одной из категорий клиентского риска является риск по типу клиента и (или) бенефициарного владельца.

Повышенный уровень риска по указанным лицам связан с возможной вероятностью отмыывания с их стороны преступных доходов, полученных, прежде всего, от коррупционной деятельности. Это связано с тем, что высокий должностной статус таких лиц является основанием для принятия ими значимых решений и несет в себе большие коррупционные возможности.

Кроме того, к данному уровню риска относятся клиенты и бенефициарные владельцы, включенные в Перечень организаций и физических лиц, в отношении которых имеются сведения об их причастности к экстремистской деятельности или терроризму, а также, например, клиенты, представившие недостоверные документы и информацию, которая необходима в целях их идентификации. Такие лица несут для кредитной организации высокие риски осуществления ими деятельности по легализации преступных доходов, а также финансирования терроризма.

К среднему уровню риска могут относиться клиенты, бенефициарные собственники, которые в рамках финансового мониторинга не относятся к повышенному или пониженному уровням риска. Например, клиентами кредитной организации со средним уровнем риска могут быть адвокаты, нотариусы, лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность в сфере оказания юридических или бухгалтерских услуг. Лица с данным уровнем риска не соответствуют условиям отнесения клиентов к повышенному уровню риска, но при этом они не обладают и условиями для присвоения им статуса клиентов с пониженным или низким уровнем риска.

К клиентам кредитной организации и их бенефициарным собственникам с пониженным уровнем риска могут относиться органы государственной власти Российской Федерации, организации, осуществляющие операции с денежными средствами или иным имуществом в соответствии с Федеральным законом от 07.08.2001г. № 115-ФЗ «О



противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма», частные лица, основным источником доходов которых является заработная плата, пенсия или социальные пособия, поступающие из определенных, установленных источников, и объемы финансовых операций соответствуют уровню их доходов, и иные лица.

В отношении таких клиентов и бенефициарных собственников у кредитных организаций не возникают подозрения в незаконности осуществляемой деятельности, которая носит достаточно прозрачный характер и дает возможность банкам проводить, в том числе, упрощенную идентификацию клиентов, источники их средств установлены и законны и не требуют дополнительных усилий для проверки в рамках финансового мониторинга и контроля.

Мы также считаем, что, несмотря на наличие обязательных мер по выявлению бенефициарных собственников или владельцев юридических лиц в системе ПОД/ФТ и предоставлению этих сведений в уполномоченный орган, в данной сфере имеют место некоторые недостатки.

В России организации могут иметь среди своих учредителей — бенефициарных собственников других юридических лиц. При этом цепочка владения может заканчиваться не на конкретном физическом лице, а на другом юридическом лице, у которого владельцем — бенефициаром является последняя созданная компания, участвующая в этой цепочке (примерная схема представлена на рисунке 1).



**Рис. 1. Структура владения юридическими лицами, где конечными бенефициарами выступают юридические лица**

В данной схеме владения отсутствуют бенефициары — физические лица. В связи с чем правоохранительным органам привлечь к ответственности бенефициара — собственника, например, Компании А при необходимости не представляется возможным.

В соответствии с Законом 115-ФЗ, бенефициарным собственником может быть признан единоличный исполнительный орган клиента, если

собственник – физическое лицо не выявлен. Однако директор юридического лица формально является привлеченным специалистом и реально может не владеть компанией, что может затруднить для правоохранительных органов выявление, например, истинного лица, виновного в правонарушении, и пресечь в дальнейшем его незаконные действия (на место одного формального директора компании реальный владелец бизнеса при необходимости может назначить другое лицо).

В связи с этим в целях решения таких проблем, а также повышения эффективности процедур финансового мониторинга по выявлению бенефициарных собственников юридических лиц – корпоративных субъектов, используемых субъектами национальной системы ПОД/ФТ, можно предложить следующее.

Органам, осуществляющим регистрацию вновь созданных компаний, а также регистрацию изменений в их учредительные документы, необходимо не допускать регистрацию таких изменений, которые приводят к формальному отсутствию у юридического лица конечных бенефициарных собственников – физических лиц. Так как создание и управление юридическими лицами осуществляют люди, то конечными бенефициарными собственниками в цепочке владения ими должны быть физические лица.

Законодательно обязать непубличные акционерные общества раскрывать сведения о бенефициарных собственниках при регистрации юридического лица, а также оперативно вносить в Единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ) сведения об изменениях в составе своих бенефициарных собственников.

Указанные выше меры позволят кредитным организациям и другим субъектам первичного финансового мониторинга более точно устанавливать истинных владельцев всех своих клиентов – корпоративных субъектов, что позволит выполнять требование законодательства по их надлежащей проверке, идентификации, правильно определять уровень риска клиента и, соответственно, осуществлять необходимые мероприятия по контролю и управлению таким риском ОД/ФТ, снижая его.

Выявление бенефициарных собственников лиц, осуществляющих финансовые операции, является важным элементом проведения финансового мониторинга на этапе идентификации данных лиц и их оценки с точки зрения наличия риска отмыывания преступных доходов

и финансирования терроризма. Также это необходимо для установления лиц, контролирующих деятельность корпоративных субъектов, а также совершающих иные противозаконные действия.

Особая важность этого процесса состоит в том, что необходимо выявлять не только сами факты совершения незаконных финансовых операций, но и лиц, осуществляющих их, которых можно привлечь к ответственности и прекратить противоправную деятельность. При этом такими лицами в большинстве случаев могут являться бенефициарные собственники. В этом и состоит основной смысл деятельности национальной системы ПОД/ФТ.

Предложенные нами меры должны способствовать повышению эффективности работы не только субъектов первичного финансового мониторинга, но и в целом всей системы ПОД/ФТ.

#### Список литературы

1. Федеральный закон от 07.08.2001г. № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».
2. Положение Банка России от 2 марта 2012 г. № 375-П «О требованиях к правилам внутреннего контроля кредитной организации в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».
3. Кузнецова Е.И., Гамоненко С.С. Финансовый мониторинг как метод контроля в управлении экономической безопасностью // Вестник Московского университета МВД России. 2015. № 1. С. 185–189.

#### References

1. Federal'nyi zakon ot 07.08.2001g. № 115-FZ «O protivodeistvii legalizatsii (otmyvaniyu) dokhodov, poluchennykh prestupnym putem, i finansirovaniyu terrorizma».
2. Polozhenie Banka Rossii ot 2 marta 2012 g. № 375-P «O trebovaniyakh k pravilam vnutrennego kontrolya kreditnoi organizatsii v tselyakh protivodeistviya legalizatsii (otmyvaniyu) dokhodov, poluchennykh prestupnym putem, i finansirovaniyu terrorizma».
3. Kuznetsova E.I., Gamonenko S.S. Finansovyi monitoring kak metod kontrolya v upravlenii ekonomicheskoi bezopasnost'yu // Vestnik Moskovskogo universiteta MVD Rossii. 2015. № 1. S.185–189.

**Д. С. Жериборов**

*Старший преподаватель,  
dsurfu@yandex.ru,  
orcid.org/0000-0003-2662-1107*

*Кафедра зарубежного регионоведения,  
Уральский гуманитарный институт,  
Уральский федеральный университет  
им. первого Президента России Б.Н. Ельцина,  
Екатеринбург, Российская Федерация*

### **Некоторые аспекты международных оценок экономической эффективности особых экономических зон**

**Аннотация:** *Актуальность статьи обусловлена тем, что привлечение иностранных инвестиций является приоритетным вопросом для руководства любого государства, т.к. иностранные прямые инвестиции поступающие в экономику регионов позволяют решать множество социально-значимых вопросов. Одним из вариантов международного сотрудничества с потенциальными финансовыми группами являются особые экономические зоны. В статье рассматривается вопрос о попытках оценить экономическую эффективность ОЭЗ. Автором уделяется внимание международным методикам оценок экономической эффективности ОЭЗ, на примере Казахстана, КНР и Foreign Direct Investment Intelligence.*

**Ключевые слова:** *особые экономические зоны, оценка экономической эффективности ОЭЗ, Казахстан, КНР, FDI.*

**D. S. Zheriborov**

*Senior teacher,  
dsurfu@yandex.ru,  
orcid.org/0000-0003-2662-1107*

*Department of foreign regional studies,  
Ural humanitarian institute,  
Ural Federal University of the first President of Russia B.N. Yeltsin,  
Yekaterinburg, Russian Federation*

### **Some aspects of the international estimates of cost efficiency of special economic zones**

**Annotation:** *The relevance of the article is due to the fact that attracting foreign investment is a priority issue for the leadership of any state, because Foreign direct investment in the regional economy allows us to solve many socially significant issues. One of the options for international cooperation with potential financial groups is special economic zones. The article addresses the issue of attempts to assess the economic efficiency of the SEZ. The author*

---

*pays attention to international methods of assessing the economic efficiency of the SEZ, for example, Kazakhstan, China and Foreign Direct Investment Intelligence.*

**Keywords:** *special economic zones, assessment of economic efficiency of the SEZ, Kazakhstan, China, FDI.*

Особые экономические зоны необходимо рассматривать с двух точек зрения: государственных чиновников и инвестора. Чиновники рассчитывают, что создавая ОЭЗ, смогут привлечь большое количество инвесторов, в основном иностранных, передовые технологии, что повлечет создание новых рабочих мест, особенно для высококвалифицированных специалистов, увеличит поставки товаров с высокой добавленной стоимостью, а также выступит инновационной площадкой для апробации новых методов менеджмента и организации труда. В свою очередь, инвестор изучает условия работы в ОЭЗ, в качестве потенциального и рискованного проекта, и ожидает, что открытие нового предприятия будет способствовать сокращению времени доставки конечного продукта потребителю и минимизации затрат, благодаря предоставленным государством: низкими таможенными пошлинами, налогами, а главное, доступом к более дешевым тарифам на ресурсы (электричество, газ и прочее).

Институт открытия ОЭЗ постоянно совершенствуется, для привлечения иностранного инвестора государства предоставляют ОЭЗ различные льготы и преференции. При этом государственные чиновники предоставляют не только льготы, но и нормативно закрепляют методики оценок определения эффективности той или иной ОЭЗ.

В Казахстане действует «Методика оценки эффективности деятельности специальных экономических зон» (далее – Методика), согласно которой:

- оценка эффективности деятельности СЭЗ производится Единым координационным центром;
- оценка осуществляется ежегодно по итогам отчетного (календарного) года.

В Методике большое количество формул, учитывающих различные параметры, на основании которых складывается суммарный параметр эффективности СЭЗ, так, например, для расчета используются:

1.  $N_{(кол-во)}$  резидентов СЭЗ.
2.  $N_{(кол-во)}$  трудоустроенных сотрудников компаний, созданных резидентами СЭЗ.

3.  $V_{(\text{объем})}$  вложений, в т. ч. существенный/капитальный вклад.
4.  $V_{(\text{объем})}$  выручки от продажи товаров, работ, услуг за вычетом НДС, акцизов и пр.
5.  $V_{(\text{объем})}$  частных вложений в уставный капитал органа управления СЭЗ.
6.  $V_{(\text{объем})}$  налогов, выплаченных резидентами СЭЗ всех уровней бюджетной системы РК.
7.  $V_{(\text{объем})}$  таможенных сборов, выплаченных участниками СЭЗ;
8.  $N_{(\text{кол-во})}$  объектов инженерного комплекса сооружений, построенных на территории СЭЗ и запущенных в эксплуатацию (план/факт);
9.  $V_{(\text{объем})}$  вложенных бюджетных средств из республиканского и местного бюджетов в строительство зданий и сооружений.

Доля исполнения каждого показателя, указанного в подпунктах 1) – 9) настоящего пункта, рассчитывается по формуле:

$$P_{\text{показатель}} (\%) = \frac{P_{\text{факт (освоен)}}}{P_{\text{план (прогноз, выделено)}} \times 100\%, \quad (1)$$

где:  $P_{\text{показатель}} (\%)$  – это доля исполнения показателя;

$P_{\text{факт (освоен)}}$  – это фактическое значение исполнения показателя;

$P_{\text{план (прогноз, выделено)}}$  – это общее значение показателя.

Результат «эффективности деятельности резидентов СЭЗ» производится исходя из параметров, предусмотренных в подпунктах 2), 3) и б) пункта 8 Правил, а вывод каждого критерия (подкритерия) является средневзвешенным значением параметра в % выражении [2].

Ученый из Казахстана Айгуль Учкампилова в работе «Анализ государственного регулирования к привлечению инвестиций и развитие ОЭЗ в Казахстане», рассматривая вопрос об эффективности открытия ОЭЗ, использовала прямой макроэкономический эффект (ТМЕ), который был рассчитан по следующей формуле:

$$TME = \sum_1^t IFA + \sum_1^t B - \sum_1^t ((I_p I_r + I_x), \quad (2)$$

где IFA – инвестиции в основные фонды;

t – трехлетний период реализации проекта;

B – стоимость инвестиционной товарной продукции капитально-го проекта созданным объектом проекта;

$I_p I_r$  – стоимость закупки импортируемой продукции в регионе для инвестиционной программы проекта;

$I_x$  – стоимость покупки товаров, импортируемых в регион для использования в производственной программе проекта.

Общий макроэкономический эффект (IME) был рассчитан по формуле:

$$IME = DME \times k, \quad (3)$$

где  $k$  – коэффициент, характеризующий распределение объемов РМЕ, связанных с LME, в финансовом году по времени денежного обращения в экономике. Скорость обращения денег рассчитывается на основе ВВП страны и денежной массы.

Затем был рассчитан общий макроэкономический эффект:

$$TME = DME + IME. \quad (4)$$

При этом, используя данные госстата Казахстана, годовой показатель экономической эффективности создания ОЭЗ рассчитывается на каждый год как отношение TME к предсказуемый GRP без проекта. В первые годы проекта отмечался значительный объема инвестиций и более низкие значения в дальнейшие годы реализации проекта.

Интегральный показатель экономической эффективности был рассчитан как произведение годового показателя экономической эффективности экономического роста без проекта и проекта. В первый год проекта составил 0.0776.

Индекс характеризует макроэкономическую эффективность инвестиции, увеличивающую ВВП на единицу инвестиций. Для ОЭЗ расчетная единица составила 8,98 тысяч тенге роста на 1000 тенге инвестиций [13].

ОЭЗ КНР имеют существенные отличия от СЭЗ, функционирующих на Евразийском континенте по многим показателям и параметрам, в том числе, и по размерам территорий. Первые ОЭЗ Китая открывались в приморских городах, которые веками развивали международный товарооборот, как например Гонконг, Макао и Тайвань.

Эффективность ОЭЗ КНР впечатляет многих экономистов, вместе с тем в Китае не принят единый кодифицированный НПА регулирующий открытие, функционирование, методику оценки эффективности. Открытие ОЭЗ остается исключительно в ведении высшего государственного исполнительного органа КНР, при этом, конкретные положения о СЭЗ утверждаются депутатами собраний народных представителей (СНП) той территориальной единицы, на которой будет открыта ОЭЗ.

Китайский ученный Jin Wang в работе «The Economic Impact of Special Economic Zones: Evidence from Chinese Municipalities» [14] рассмотрел вопросы экономической эффективности китайских ОЭЗ по привлечению прямых иностранных инвестиций, главным образом в форме прямых иностранных инвестиций (ПИИ), ориентированных на экспорт промышленных предприятий. Так же Jin Wang оценил влияние ОЭЗ на привлечение внутренних инвестиций, в том числе капитал муниципалитетов. Кроме того, в своей работе он пришел к выводу о том, что ОЭЗ предлагают более совершенные технологии, измеряемые общим фактором производительности (TFP).

В рамках указанной работы он предположил, что, если ОЭЗ привлекают прямые иностранные инвестиции (ПИИ), это, в свою очередь, будет оказывать положительный экономический эффект на процессы формирования капитала в регионе и в стране. Для расчета он использовал следующие формулы:

$$\text{directly; } K_{ift} = K_{ift1} (1\delta) + FDI_{it}(SEZ) = \text{deflator}, \quad (4)$$

$$\text{indirectly; } K_{idt} = K_{idt1} (1\delta) + DomI_{it}(SEZ) = \text{deflator}, \quad (5)$$

где  $K_{ift}$  – иностранный капитал;

$FDI_{it}$  – иностранные инвестиции;

$\delta$  – уровень амортизации;

$K_{idt}$  – собственный капитал на внутреннем рынке;

$DomI_{it}$  – владение собственными инвестициями.

Взаимодействие между внутренними инвестициями и иностранными прямыми инвестициями, т. е. вытеснение или толчок в результате внутренних инвестиций по ПИИ, определяют чистое влияние ОЭЗ на накопление капитала в регионе.

Группа китайских ученых Wei Liu, Hong-Bo Shi, Zhe Zhang, Sang-Bing Tsai, Yuming Zhai, Quan Chen и Jiangtao Wang в работе «The Development Evaluation of Economic Zones in China» [15] в исследовании экономической эффективности использовали анализ оценки развития ОЭЗ путем синтеза. При этом китайскими учеными предложена новая гибридная модель принятия многокритериальных решений (MCDM), которая объединяет метод DEMATEL и метод DANP. Китайские ученые, основываясь на новом методе, считают, что полученные данные позволяют обработать большое количество информации и объяснить сложные взаимодействия и взаимозависимости между из-



мерениями и критериями, а также, принимать меры по развитию экономических зон.

Китайские ученые создали индексы научно-технических зон Китая в трех измерениях: технологические инновационные способности, экономическое развитие, инновации и предпринимательство.

В рамках своей работы китайские ученые исследовали различные виды индексов, изучили и проанализировали работы и труды различных ученых.

А. Markusen разработал систему индикаторов трех аспектов (экономика, промышленность и регион) и 14 критериев [11].

Профессор Teck-Yong Eng изучил влияние развития Кембриджского парка в британской экономике посредством распространения знаний как фактора оценки [6].

Shiu-Wan Hung изучил 367 высокотехнологичных предприятия Тайваня в качестве объекта исследования и оценил малые и средние предприятия, выбрав аспекты эффективности и прибыльности предприятий в качестве основных показателей [7].

Y.S. Chen считал, что всю систему китайских высокотехнологичных зон можно объяснить, взяв за основу оценки показателей из трех аспектов: экономика, окружающая среда, наука и техника [8]. Эти индексы оценки отражают основные идеи и характеристики экономических зон Китая середины 90-х годов прошлого столетия.

S.H. Xie оценил развитие высокотехнологичных зон промышленного развития в дельте реки Янцзы с 29 индексами экономических возможностей, операционных показателей, с учетом инноваций в области науки и техники, открытости для внешних инвесторов и экологической эффективностью [9].

В методах оценки эффективности ОЭЗ часто используются некоторые классические методы, такие как анализ главных компонентов (РСА), процесс аналитической иерархии (АНП), метод факторного анализа и метод оценки результатов измерений.

Так, например, P. Kitchen и P. Williams использовали РСА для оценки социального развития Саскатуна в Канаде с 38 индексами таких аспектов, как население, образование, труд, доход и т. д. [10].

L. Ma выбрал девять экономических показателей и использовал анализ главных компонентов для оценки уровня регионального экономического развития в 15 вице-провинциальных городах [12]. Одна-

ко число индексов, использующих метод РСА, невелико, и охват не является широким. L. Ma определил рамки оценки развития системы высокотехнологичных зон и использовал метод оценки, при этом он не анализировал исторические данные.

Группа китайских исследователей считает, что вышеуказанные методики индексов являются статистическими и получены из статистических данных, индексы, используемые в предложенном ими методе исследования, являются нестатистическими индексами, поскольку данные берутся в ходе опроса экспертов.

В частности, ими были опрошены десять представителей-экспертов, которые заполнили опросник. Чтобы отразить репрезентативность, выбранные эксперты должны были отвечать следующим характеристикам: четыре профессора из учебных заведений, которые изучали указанную область более 10 лет, три предпринимателя, резиденты ОЭЗ, проработавшие более трех лет, и три государственных служащих, которые работали в этой зоне более трех лет. После сбора 10 экспертных опросников для прогнозирования данные китайские ученые обработали и проанализировали их.

В итоге группа китайских ученых через новый гибридный метод (MCDM), используя 10 факторов [15], разработала факторы оценки, которые отражены в таблице 1.

Таблица 1

**Факторы оценки <sup>1</sup>**

	Критерий	Место
Регион	Условия транспортировки (C11)	1
	Резервы ресурсов (C12)	7
	Экологическая защита (C 13)	4
Экономика	Промышленная структура (C 21)	2
	Экономический масштаб (C 22)	10
	Бизнес-климат (C 23)	3
	Внешние коммуникации (C24)	5
Общество	Уровень образования (C31)	6
	Потенциал развития (C32)	8
	Поддержка государства (C33)	9

<sup>1</sup> Составлена автором по [15].

Издание «Foreign Direct Investment Intelligence» (далее – FDI) – подразделение Financial Times – каждый год проводит оценку деятельности особых экономических зон. Эксперты FDI составляют международный рейтинг экономических зон Global Free Zones of the Year. Специалисты FDI изучают не только особые экономические зоны, но и зоны обработки экспортной продукции, свободные порты и др.

9 октября 2018 год был опубликован ежегодный итоговый рейтинг за 2018 год. Так с 2014 года, на протяжении 4-х лет подряд, победителем среди всех претендентов признается – ДМСС (Объединенные Арабские Эмираты) в номинации «Глобальная свободная зона fDi». Присуждено это звание было по итогам 2017 года, так в ДМСС было создано почти 2000 новых предприятий, 14 805 компаний, на которых трудились более 61 700 сотрудников.

По итогам рейтинга за 2018 год эксперты FDI отмечают Шанхайскую зону свободной торговли Waigaoqiao. В частности, эксперты считают, что руководство Шанхайской зоны смогло создать условия и привлечь крупных инвесторов, включая немецкую компанию по производству электроники Siemens, голландский нефтегазовый гигант Royal Dutch Shell и американскую финансовую компанию Morgan Stanley. Специалисты FDI отмечают, что в Шанхайской зоне действует более 38 000 компаний, общее количество сотрудников составляет более 270 000 человек.

В 2018 году в рейтинг «Foreign Direct Investment Intelligence» вошли четыре российских ОЭЗ «Алабуга», «Липецк», «Тольятти» и «Титановая долина» [3].

Аналитики FDI выделили СЭЗ «Оңтүстік» в городе Шымкент Казахстана, специализирующуюся на текстильной промышленности. Эксперты отмечают, что близость зоны к хлопковому волокну, а также к дорогам международного значения, позволяет учитывать спрос и предложения со стороны поставщиков и потребителей из стран не только Центральной Азии, но и всего Евразийского континента, что возможно в будущем станет импульсом для зарубежных инвесторов.

По итогам 2017 года четыре российских экономические зоны отмечены в ежегодном глобальном рейтинге «Свободные экономические зоны – 2017» [4]. Среди этих четырех зон – ОЭЗ «Титановая долина». Свердловская зона стала единственной в мире свободной зоной, которая специализируется на металлургии, а также вошла в список ОЭЗ, которые привлекли крупнейших инвесторов [1].

Общее количество экспертов FDI составляет 65 человек, они используют в своих расчётах методологию, представленную в таблице 2.

Таблица 2

**Методология оценки экспертов Foreign Direct Intelligence**

Наименование	Коэффициент
% прироста занятого пространства 2016–2017 гг.	10
количество малых и средних предприятий за 2017 г.	1,25
% увеличения количества малых и средних предприятий 2016–2017 гг.	2,5
номинальное увеличение количества малых и средних предприятий 2016–2017 гг.	2,5
количество крупных арендаторов в 2017 г.	1,25
номинальное увеличение крупных арендаторов 2016–2017 гг.	2,5
% увеличения крупных арендаторов 2016–2017 гг.	2,5
общее количество сотрудников по итогам 2017 г.	2,5
% увеличение числа работников за 2016–2017 гг.	5
номинальное увеличение численности персонала за 2016–2017 гг.	5

По данным профессора Тома В. Белла (Chapman University, США) в 2017 году около 75% стран мира открыли в своих странах ОЭЗ, число которых составляет не менее 4000 и, возможно (если учесть все многочисленные зоны с одним заводом), почти 10 000 [5].

Вместе с тем в мире не существует четкого правила или алгоритма при создании, запуске ОЭЗ и привлечении потенциальных инвесторов.

В некоторых странах существует закон по оценке эффективности ОЭЗ, однако они не так развиты, как, например, те страны, где нет кодифицированного закона об ОЭЗ, зато экономический эффект от деятельности ОЭЗ очень высокий. На основании рассмотренного международного опыта по созданию алгоритма оценки экономической эффективности ОЭЗ можно сделать вывод о том, что:

- ключевыми категориями, лежащими в основе успешности функционирования ОЭЗ, являются предоставляемые условия для заинтересованных инвесторов, которые понимают, что в будущем они получают прибыль;
- чем больше потенциальных резидентов, тем успешней ОЭЗ.

## Список литературы

1. Российские ОЭЗ вошли в рейтинг лучших экономических зон мира. [Электронный ресурс] / Официальный сайт Минэкономразвития России. 2017. 23 октября. – Режим доступа <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/deposobeczona/201723104>.
2. Приказ Министра по инвестициям и развитию Республики Казахстан от 29 января 2016 года № 136. [Электронный ресурс] / законы Казахстана. 2016. 1 февраля. – Режим доступа [https://tengrinews.kz/zakon/pravitelstvo\\_respubliki\\_kazahstan\\_premier\\_ministr\\_rk/hozyaystvennaya\\_deyatelnost/id-V1600013380/](https://tengrinews.kz/zakon/pravitelstvo_respubliki_kazahstan_premier_ministr_rk/hozyaystvennaya_deyatelnost/id-V1600013380/).
3. fDi's Global Free Zones of the Year 2018 – the winners [Электронный ресурс] / Официальный сайт FDI. 2018. 08 октября. – Режим доступа <https://www.fdiintelligence.com/Rankings/fDi-s-Global-Free-Zones-of-the-Year-2018-the-winners>.
4. fDi's Global Free Zones of the Year 2017 – the winners [Электронный ресурс] / Официальный FDI. 2017. 09 октября. – Режим доступа <https://www.fdiintelligence.com/Rankings/fDi-Global-Free-Zones-of-the-Year-2017-the-winners>.
5. How Special Economic Zones are Quietly Advancing Freedom [Электронный ресурс] / Официальный сайт Фонда экономического образования (FEE). 2017. 11 апреля. – Режим доступа <https://fee.org/articles/how-special-economic-zones-are-quietly-advancing-freedom/>.
6. Eng, T.Y. Implications of the Internet for knowledge creation and dissemination in clusters of Hi-tech firms. *Eur. Manag. J.* 2004, 2, 87–98.
7. Hung S.W., Wang A.P. Entrepreneurs with Glamour DEA Performance Characterization of High-Tech and Older-Established Industries. *Econ. Model.* 2012; 29:1146–1153.
8. Chen Y.S., Ouyang Z.L. The Design of Evaluation Index System of NHTZs. *Sci. Res. Manag.* 1996; 17:1–7.
9. Xie S.H., Ji L.P., Ding H. Study on the Sustainable Development of High-Tech Industrial Development Zones in Yangtze River Delta. *World Reg. Stud.* 2012; 21:111–118.
10. Kitchen P., Williams P. Measuring Neighborhood Social Changing in Saskatoon Canada: A Geographic Analysis. *Urban Geogr.* 2009; 3:261–288.
11. Markusen A. The Economic, Industrial and Regional Consequences of Defense-led Innovation. In *Knowledge and Industrial Organization*; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 1989; pp. 251–269.
12. Ma L., Shi J.F. Positive Analysis of the Regional Economic Development Level of 15 Vice Provincial Cities of China. *Sci. Technol. Prog. Policy.* 2006; 12:88–90.
13. Uchkampirova A. The analysis of state regulation to attract investment and development of SEZ in Kazakhstan. Challenges and opportunities of increasing global connectivity. The International conference on tourism, transport and logistics. Paris, 2015. P. 309–321.

14. Wang Jin «The Economic Impact of Special Economic Zones: Evidence from Chinese Municipalities» // Гонконгский университет науки и техники. 2010. № 6. С. 29–42.
15. Wei Liu, Hong-Bo Shi, Zhe Zhang, Sang-Bing Tsai, Yuming Zhai, Quan Chen и Jiangtao Wang «The Development Evaluation of Economic Zones in China» // International Journal Environmental. 2018, pp. 15–56.

#### References

1. Rossiiskie O EZ voshli v reiting luchshikh ekonomicheskikh zon mira. [Elektronnyi resurs] / Ofitsial'nyi sait Minekonomrazvitiya Rossii. – 2017. – 23 oktyabrya. – Rezhim dostupa <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/deposobeczone/201723104>.
2. Priказ Ministra po investitsiyam i razvitiyu Respubliki Kazakhstan ot 29 yanvarya 2016 goda № 136. [Elektronnyi resurs] / zakony Kazakhstana. 2016. 1 fevralya. – Rezhim dostupa [https://tengrinews.kz/zakon/pravitelstvo\\_respubliki\\_kazahstan\\_premier\\_ministr\\_rk/hozyaystvennaya\\_deyatelnost/id-V1600013380/](https://tengrinews.kz/zakon/pravitelstvo_respubliki_kazahstan_premier_ministr_rk/hozyaystvennaya_deyatelnost/id-V1600013380/).
3. fDi's Global Free Zones of the Year 2018 – the winners [Elektronnyi resurs] / Ofitsial'nyi sait FDI. 2018. 08 oktyabrya. – Rezhim dostupa <https://www.fdiintelligence.com/Rankings/fDi-s-Global-Free-Zones-of-the-Year-2018-the-winners>.
4. fDi's Global Free Zones of the Year 2017 – the winners [Elektronnyi resurs] / Ofitsial'nyi FDI. 2017. 09 oktyabrya. – Rezhim dostupa <https://www.fdiintelligence.com/Rankings/fDi-Global-Free-Zones-of-the-Year-2017-the-winners>.
5. How Special Economic Zones are Quietly Advancing Freedom [Elektronnyi resurs] / Ofitsial'nyi sait Fonda ekonomicheskogo obrazovaniya (FEE). 2017. 11 aprelya. – Rezhim dostupa <https://fee.org/articles/how-special-economic-zones-are-quietly-advancing-freedom/>.
6. Eng, T.Y. Implications of the Internet for knowledge creation and dissemination in clusters of Hi-tech firms. Eur. Manag. J. 2004, 2, 87–98.
7. Hung S.W., Wang A.P. Entrepreneurs with Glamour DEA Performance Characterization of High-Tech and Older-Established Industries. Econ. Model. 2012; 29:1146–1153.
8. Chen Y.S., Ouyang Z.L. The Design of Evaluation Index System of NHTZs. Sci. Res. Manag. 1996; 17:1–7.
9. Xie S.H., Ji L.P., Ding H. Study on the Sustainable Development of High-Tech Industrial Development Zones in Yangtze River Delta. World Reg. Stud. 2012; 21:111–118.
10. Kitchen P., Williams P. Measuring Neighborhood Social Changing in Saskatoon Canada: A Geographic Analysis. Urban Geogr. 2009; 3:261–288.
11. Markusen A. The Economic, Industrial and Regional Consequences of Defense-led Innovation. In Knowledge and Industrial Organization; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 1989; pp. 251–269.

12. Ma L., Shi J.F. Positive Analysis of the Regional Economic Development Level of 15 Vice Provincial Cities of China. *Sci. Technol. Prog. Policy*. 2006; 12:88–90.
13. Uchkampirova A. The analysis of state regulation to attract investment and development of SEZ in Kazakhstan. Challenges and opportunities of increasing global connectivity. The International conference on tourism, transport and logistics. Paris, 2015. R. 309–321.
14. Wang Jin «The Economic Impact of Special Economic Zones: Evidence from Chinese Municipalities» // *Gonkongskaa universiteti nauka i tekhnika*. 2010. № 6. S. 29–42.
15. Wei Liu, Hong-Bo Shi, Zhe Zhang, Sang-Bing Tsai, Yuming Zhai, Quan Chen i Jiangtao Wang «The Development Evaluation of Economic Zones in China» // *International Journal Environmental*. 2018, pp. 15–56.

**Д. Е. Морковкин**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
morkovkinde@mail.ru*

*Российский университет транспорта (МИИТ),  
Москва, Российская Федерация*

*Главный редактор,  
Журнал «Сельское хозяйство»,  
Москва, Российская Федерация*

**А. В. Власов**

*Кандидат экономических наук,  
alessandro.vlasov@mail.ru*

*Российский университет транспорта (МИИТ),  
Москва, Российская Федерация*

## **Современные тенденции и перспективы развития производства растительного молока в странах ЕАЭС**

**Аннотация:** *Неблагоприятные экологические факторы и ухудшение качества производства продуктов питания животного происхождения ставит под угрозу принципы устойчивого человеческого развитие и здоровье людей. Земля стремительно нагревается, тают ледники и вымирают популяции флоры и фауны. Всё больше людей с каждым годом переходят на растительные диеты, а кто-то просто не усваивает продукты животного происхождения. В работе проведен сравнительный анализ пяти наиболее распространенных видов растительного молока с коровьим молоком, сформулированы предложения по развитию производства растительного молока на территории Евразийского экономического союза и предложена классификация наиболее перспективных для выращивания сортов сладкого миндаля.*

**Ключевые слова:** *экономика, сельское хозяйство, миндаль, экология, здоровье, растительное молоко, развитие агропромышленного комплекса.*

**D. E. Morkovkin**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
morkovkinde@mail.ru*

*Russian University of transport (MIIT),  
Moscow, Russian Federation*

**A. V. Vlasov**

*Cand. Sci. (Econ.),  
alessandro.vlasov@mail.ru*

*Russian University of transport (MIIT),  
Moscow, Russian Federation*



---

## Modern trends and prospects of development of production of vegetable milk in the EEU

**Annotation:** *The adverse environmental factors and the deterioration in the quality of food production of animal origin jeopardizes the principles of sustainable human development and human health. The earth is heating up rapidly, glaciers are melting and populations of flora and fauna are dying out. Every year more and more people are switching to vegetable diets, and someone just does not digest animal products. The paper conducted a comparative analysis of the five most common types of vegetable milk with cow's milk, formulated proposals for the development of vegetable milk production on the territory of the Eurasian Economic Union and proposed a classification of the most promising varieties of sweet almond.*

**Keywords:** *housekeeper, agriculture, almonds, ecology, health, vegetable milk, development of the agro-industrial complex.*

По данным NASA, 2018 год был самым горячим за всю историю исследований на Планете<sup>1</sup>. Выращивание домашних животных для мяса, молока и яиц производит 14,5% всех выбросов углекислого газа в атмосферу. Это больше чем вся транспортная индустрия и автомобили.

Более того, 70% всей культивированной земли уходит на выращивание корма для скота, что приводит к вырубке лесов, потере биологического разнообразия и загрязнению воды. 40% всех зерновых культур, таких как пшеница, рожь, отруби и кукуруза скормлены домашним животным<sup>2</sup>.

Два самых крупных экспортёра мяса это США (7.6 млн. тонн) и Бразилия (6.4 млн. тонн). Амазонский лес скоро вырубается для создания пастбищ из-за растущего спроса на мясную и молочную продукцию.

Чрезмерное потребление мяса и молочной продукции ведёт к повышению риска сердечнососудистых заболеваний, ожирению. ВОЗ также отнесло красное мясо к карцирогенам Группы 1 и призывает ограничить его потребление. Жиры необходимы организму, однако, в меньшей степени, чем транс-жиры, насыщенные жиры повышают риск сердечнососудистых заболеваний и смертности, поэтому ВОЗ призывает ограничить их потребление<sup>3</sup>. Для современных диет также характерно избы-

---

<sup>1</sup> NASA. GLOBAL Land-Ocean Temperature index [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://data.giss.nasa.gov/> – (Дата обращения: 02.10.2018).

<sup>2</sup> Worldwatch Institute. Peak Meat Production Strains Land and Water Resources [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.worldwatch.org/> – (Дата обращения: 02.10.2018).

<sup>3</sup> World Health Organization. Healthy diet [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.who.int/> – (Дата обращения: 03.10.2018).

точное употребление сахара, многие исследователи склоняются к необходимости ограничения употребления сахара <sup>4</sup>. Чрезмерное потребление сахара способствует нарушению жирового обмена, увеличению уровня холестерина в крови, развитию болезни Альцгеймера <sup>5</sup>.

В некоторых странах мира многие люди не способны переваривать лактозу. Вообще, лактозу переваривают преимущественно европейские популяции, но даже среди них находятся те, кто не переносит лактозу. Среди Южноафриканских и Азиатских популяций непереносимость лактозы встречается намного чаще, поэтому молочная продукция там не пользуется спросом. Стоит отметить, что в этих странах намного меньше людей страдают от ожирения <sup>6</sup>.

В современном промышленном животноводстве часть яиц используется для пополнения поголовья только несушек: вылупившихся цыплят мужского пола уничтожают (путём перемалывания или умерщвления в камере с углекислым газом). Коровы содержатся в неволе в течение всей жизни. При этом забиваются на мясо как телята, получаемые от «молочных» коров, так и сами коровы — по достижении 6 лет, при продолжительности жизни коровы в норме около 25 лет. Кроме того, постоянное доение, не является нормальным режимом для коровы, что приводит к различным инфекциям. Из-за этого производители вынуждены добавлять огромное количество антибиотиков в корм животных. Это приводит к появлению у бактерий устойчивости к антибиотикам, и, как следствие, продолжительные болезни животных, рост медицинских расходов и смертности <sup>7</sup>.

Спрос на растительное молоко, в частности миндальное, растёт во всём мире, так как все больше людей переходят на веганские и растительные диеты или просто отказываются от употребления жирной

---

<sup>4</sup> Павловец В. Сахар [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.chaskor.ru> – (Дата обращения: 04.10.2018).

<sup>5</sup> Афендииков В. Ученые обнаружили, что избыток сахара увеличивает риск развития болезни Альцгеймера [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://theuk.one/> – (Дата обращения: 06.10.2018).

<sup>6</sup> Ramachandran A., Snehalatha C. Rising Burden of Obesity in Asia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov> – (Дата обращения: 06.10.2018).

<sup>7</sup> Официальный интернет ресурс World Health Organization. Antibiotic resistance [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.who.int/en/news-room> – (Дата обращения: 08.10.2018).

пищи. Производство растительного молока еще не достигло больших масштабов, поэтому на этом рынке не жесткая конкуренция. Более того, это уникальный продукт, который позволит России выделиться среди других поставщиков обычного коровьего молока.

**Сравнительный анализ распространенных видов растительного молока с коровьим.** В качестве альтернативы коровьего молока автором предложено рассмотреть химический состав нескольких наиболее распространенных видов растительного молока (соевое, рисовое, миндальное, кешью, кокосовое) и провести их сравнительный анализ. Они образуют группу растительного молока. Это самые популярные виды молока, которые на данный момент можно найти на рынках. Другие виды растительного молока не так распространены, так как они не способны конкурировать с коровьим молоком из-за особенностей своей консистенции.

В таблице 1 сравнены химические составы самых популярных видов молока на рынке. Все виды молока без добавок, не были подвержены переработке. Данные о составе приведены для 100 г молока. Данные для коровьего молока 3,25% жирности. Растительное молоко не содержит в себе глюкозы, глютена и сои, за исключением соевого молока, которое добывается из сои. Некоторые виды молока содержат добавки в виде витаминов.

Таблица 1

**Сравнительная характеристика химического состава наиболее распространенных видов растительного молока**

	Молоко коровье (D) [8]	Молоко соевое (A,D) [9]	Молоко рисовое [10]	Молоко миндальное [11]	Молоко кешью [12]	Молоко кокосовое [13]
Калории (ккал)	61	33	47	15	25	230
Жиры (г)*	3,25	1,61	0,97	0,96	1,04	23,8
Холестерин (мг)	10	0	0	0	0	0
Углеводы (г)*	4,8	1,74	9,17	1,31	3,75	5,5
Белки (г)	3,15	2,86	0,28	0,4	0,42	2,3
Натрий, Na (мг)	43	37	39	72	71	15
Калий, K (мг)	132	120	27	67	12	263

Продолжение таблицы 1

	Молоко коровье (D) [8]	Молоко соевое (A,D) [9]	Молоко рисовое [10]	Молоко миндальное [11]	Молоко кешью [12]	Молоко кокосовое [13]
Железо, Fe (мг)	0,03	0,46	0,2	0,28	0,15	1,6
Кальций, Ca (мг)	113	124	118	184	24	16
Магний, Mg (мг)	10	16	11	6	7	37
Витамин А (МЕ)	46	207	208	0	0	0
Витамин В6 (мг)	0,036	0,049	0,04	0	0,01	0,03
Витамин В12 (мкг)	0,45	1,11	0,63	0	0	0
Витамин С (мг)	0	0	0	0	0,02	2,8
Витамин D (МЕ)	51	49	42	41	42	0

Ниже будут приведены более подробные составы жиров и углеводов для каждого типа молока (таблица 2). Важно различать 3 основных типа жира, указанные в химическом составе почти всех продуктов: насыщенный, мононенасыщенный и полиненасыщенный. Последние два часто объединяют в понятие ненасыщенные жиры. Ещё выделяют транс-жиры, но ими мы пренебрежём, так как встречаются они, в основном, в переработанных продуктах. В нашем случае ни один из типов молока не содержит транс-жиров. Состав углеводов описан сахарами и пищевыми волокнами.

Таблица 2

**Сравнительная характеристика жирового и углеводного состава наиболее распространенных видов растительного молока**

Жиры (г)	Молоко коровье	Молоко соевое	Молоко рисовое	Молоко миндальное	Молоко кешью	Молоко кокосовое
Насыщенные	1,865	0,206	0	0,08	0,1	21,1
Мононенасыщенные	0,812	0,392	0,625	0,59	0,6	1
Полиненасыщенные	0,195	1,009	0,313	0,24	0,3	0,261
Углеводы (г)						
Сахара	5,05	0,41	5,28	0,81	2,92	3,3
Пищевые волокна	0	0,5	0,3	0,2	0,3	2,2

Рекомендуется ограничивать потребление только насыщенных жиров. В коровьем молоке доля насыщенных жиров превышает долю ненасыщенных. В растительном молоке насыщенных жиров почти не содержится (кроме кокосового молока). Насыщенными жирами богато и красное мясо, кондитерские изделия, тропические масла. В углеводных состав коровьего молока включается только сахар. Миндальное молоко небогато сахаром и насыщенными жирами. Однако, миндальное молоко, может быть аллергеном, хотя аллергия на орехи встречается довольно редко.

Миндальное молоко имеет ещё одно большое преимущество – это низкая калорийность. По составу оно сравнимо с коровьим молоком, при калорийности в 4 раза ниже. На экспертном уровне существует устойчивое представление, что молоко и молочная продукция якобы являются единственным источником кальция, но это не так. В сушеных орехах содержится большое количество кальция, миндальное молоко также не уступает по содержанию элемента. Хотя оно и уступает некоторым видам молока по содержанию витаминов, в частности – витамина А.

Миндальное молоко, по нашему мнению, это идеальный субститут коровьему молоку. Его состав сравним с составом коровьего молока, при очень низкой калорийности, небольшой доли сахара и насыщенных жиров. Такой продукт можно смело называть диетическим. Миндальные плантации не выбрасывают огромные количества метана и углекислого газа в атмосферу. Более того, оно идеально подходит для культивирования в субтропиках Евразийского экономического союза.

**Анализ геоклиматических условий на территории Евразийского экономического союза.** Выращивать кокосовые пальмы и деревья кешью в выбранной местности невозможно или экономически неэффективно. Далее будут приведены климатические и географические данные для благоприятного роста этих культур. Эти данные затем будут сопоставлены с климатическими и географическими условиями выбранной нами территории.

Теперь приведём данные для выбранной нами территории – страны Центральной Азии, Закавказья и Северо-Кавказский экономический район России. Данные о поясности, температуре, типах почв и

осадках были взяты из Агроэкологический атлас России и сопредельных стран<sup>8</sup>.

Северо-Кавказский экономический район располагается сразу в двух климатических поясах: умеренном на северо-востоке и высокогорном субтропическом на юго-западе. Армения находится в том же высокогорном субтропическом поясе. Казахстан, где север страны приходится на умеренный климатический пояс, а юг – на субтропический внутриконтинентальный, имеет смешанный субтропически-умеренный характер природы. Что касается остальных стран Центральной Азии, то вся их территория находится в рамках субтропического внутриконтинентального климатического пояса.

Перспективы выращивания различных видов сладкого миндаля на территории России и стран Евразийского экономического союза. Миндаль впервые стали культивировать около 4000 года до н. э. на территории Малой и Средней Азии. Это растение родом из нашей выбранной территории. Миндаль не любит влажные почвы. Этой культуре нужна как холодная, влажная зима, так и горячее, сухое лето. Поэтому, климат внутриконтинентальных субтропиков идеален для выращивания миндаля. Ниже были отобраны лучшие сорта миндаля по следующим параметрам: высокая засухоустойчивость, морозоустойчивость, устойчивость к вредителям, относительно высокая урожайность, высокий выход ядра. Информация о сортах миндаля была взята из рекомендации по выращиванию плантаций миндаля сладкого<sup>9</sup>.

Сорт Красивый. Урожайность на поливе – до 12–14 кг с дерева. Плод крупный (2,44 г) с выходом ядра в 47,1%, жирность 60,1%.

Сорт Тянь-Шанский. Цветёт рано. Урожайность на поливе – до 10 кг. Плод крупный (2,9 г) с выходом ядра в 49,2%, жирность 56,1%.

Сорт Бумажноскорлупый Узбекский. Цветёт рано. Скороспелый. Урожайность на поливе – до 6–8 кг с дерева. Плод средний (1,91 г) с выходом ядра в 58,8%, жирность 57,7%.

Сорт Заветный. Урожайность на поливе – 12–15 кг с дерева. Плод средний (2,16 г) с выходом ядра в 56,6%, жирность 52,9%.

---

<sup>8</sup> Агроэкологический атлас России и сопредельных стран [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.agroatlas.ru> – (Дата обращения: 17.10.2018).

<sup>9</sup> Абдурасулов А. А. Рекомендации по выращиванию плантаций миндаля сладкого [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.agriculture.uz](http://www.agriculture.uz) – (Дата обращения: 18.10.2018).

Сорт Саблевидный. Урожайность от 3 до 12 кг с дерева. Плод средний (2,09 г) с выходом ядра в 53,9%, жирность 59,9%.

Сорта Заветный и Саблевидный отличаются высоким качеством плода. Средний размер плода компенсируется высоким выходом ядра. Этим сортам также свойственна большая урожайность. На сегодняшний день они являются самыми популярными и выгодными сортами сладкого миндаля в Узбекистане. Они также хорошо растут в высоких поясах Кавказа и Закавказья<sup>10</sup>.

Сорт Заветный производительнее Саблевидного по урожайности, размеру и выходе ядра. Но у сорта Саблевидного выше жирность орехов. Дело в том, что перед отгрузкой, плоды сначала высушиваются. Извлеченные в результате ореховые масла имеют огромную ценность – из них можно производить шампуни, мыла, гели, зубные пасты, йогурты, масла и прочие субституты молочной продукции. Поэтому, по мнению автора, сорт Саблевидный выгоднее и наиболее предпочтителен для выращивания на территории стран Евразийского экономического союза. Более того, он не так требователен в орошении и очень засухоустойчив.

Таким образом, результаты проведенного исследования показали, что у миндального молока и растительной молочной продукции есть огромный потенциал на рынке ввиду своих биологических и экономических преимуществ над коровьим молоком, а также другими видами растительного молока.

Россия может выращивать миндаль на территории Северо-Кавказского экономического района, но у стран Центральной Азии имеется огромный потенциал для развития выбранных биотехнологий, поэтому с ними нужно развивать торгово-экономические отношения и более активно оказывать государственную поддержку данной отрасли агропромышленного комплекса.

Рекомендуемый сорт миндаля является также потенциальным субститутом традиционных гигиенических и косметических продуктов, так как миндалевое масло уже используется в производстве мыл, шампуней, кондиционеров и масел.

Расширение производства в Российской Федерации и странах ЕАЭС растительной молочной продукции, в т.ч. миндального молока,

---

<sup>10</sup> Экономические аспекты развития пищевой отрасли в условиях импортозамещения и цифровизации современной индустрии. Коллективная монография / Под научной редакцией Савватеева Е.В. – М.: Издательство «Научный консультант», 2019. 216 с.

является не только очень перспективным направлением развития растениеводства и реализацией программы импортозамещени<sup>11, 12, 13</sup>, но и поможет в дальнейшем создать огромный рынок уникальных востребованных продуктов растительного происхождения и серьезным экспортным потенциалом.

#### Список литературы

1. NASA. GLOBAL Land-Ocean Temperature index [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://data.giss.nasa.gov/> – (Дата обращения: 02.10.2018).
2. Worldwatch Institute. Peak Meat Production Strains Land and Water Resources [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.worldwatch.org/> – (Дата обращения: 02.10.2018).
3. World Health Organization. Healthy diet [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.who.int/> – (Дата обращения: 03.10.2018).
4. Павловец В. Сахар [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.chaskor.ru> – (Дата обращения: 04.10.2018).
5. Афондииков В. Ученые обнаружили, что избыток сахара увеличивает риск развития болезни Альцгеймера [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://theuk.one/> – (Дата обращения: 06.10.2018).
6. Ramachandran A., Snehalatha C. Rising Burden of Obesity in Asia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov> – (Дата обращения: 06.10.2018).
7. Официальный интернет ресурс World Health Organization. Antibiotic resistance [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.who.int/en/news-room> – (Дата обращения: 08.10.2018).
8. Официальный интернет ресурс USDA Food Composition Databases <https://ndb.nal.usda.gov/ndb/>.
9. Официальный интернет ресурс KAU Agri. <http://www.celkau.in>.
10. Агроэкологический атлас России и сопредельных стран [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.agroatlas.ru> – (Дата обращения: 17.10.2018).
11. Абдурасулов А. А. Рекомендации по выращиванию плантаций миндаля сладкого [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.agriculture.uz](http://www.agriculture.uz) – (Дата обращения: 18.10.2018).

---

<sup>11</sup> Николайчук О.А. Аграрный сектор экономики России: быть или не быть? // Сельское хозяйство. 2017. № 2. С. 1–10.

<sup>12</sup> Шманев С.В., Москвитина Е.И., Морковкин Д.Е. Центр компетенций импортозамещения сельскохозяйственной продукции как инструмент инновационного развития реального сектора экономики // Известия Юго-Западного государственного университета. 2017. № 6 (75). С. 15–159.

<sup>13</sup> Morkovkin D.E. Development of the mechanism of grain market regulation as a direction of the state agro-industrial policy of the Russian Federation // Sententia. European Journal of Humanities and Social Sciences. 2019. № 1. С. 41–47.



12. Власов А.В. Развитие российского сельского хозяйства в условиях экономических санкций // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2017. № 2. С. 51–54.
13. Николайчук О.А. Аграрный сектор экономики России: быть или не быть? // Сельское хозяйство. 2017. № 2. С. 1–10.
14. Шманев С.В., Москвитина Е.И., Морковкин Д.Е. Центр компетенций импортозамещения сельскохозяйственной продукции как инструмент инновационного развития реального сектора экономики // Известия Юго-Западного государственного университета. 2017. № 6 (75). С. 15–159.
15. Экономические аспекты развития пищевой отрасли в условиях импортозамещения и цифровизации современной индустрии. Коллективная монография / Под научной редакцией Савватеева Е.В. – М.: Издательство «Научный консультант», 2019. 216 с.
16. Morkovkin D.E. Development of the mechanism of grain market regulation as a direction of the state agro-industrial policy of the Russian Federation // Sentientia. European Journal of Humanities and Social Sciences. 2019. № 1. С. 41–47.

#### References

1. NASA. GLOBAL Land-Ocean Temperature index [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://data.giss.nasa.gov/> – (Data obrashcheniya: 02.10.2018).
2. Worldwatch Institute. Peak Meat Production Strains Land and Water Resources [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.worldwatch.org/> – (Data obrashcheniya: 02.10.2018).
3. World Health Organization. Healthy diet [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.who.int/> – (Data obrashcheniya: 03.10.2018)
4. Pavlovec V. Sahar [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.chaskor.ru> – (Data obrashcheniya: 04.10.2018).
5. Afendikov V. Uchenye obnaruzhili, chto izbytok sahara uvelichivaet risk razvitiya bolezni Al'cgejmera [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://theuk.one/> – (Data obrashcheniya: 06.10.2018).
6. Ramachandran A., Snehalatha C. Rising Burden of Obesity in Asia [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov> – (Data obrashcheniya: 06.10.2018).
7. Oficial'nyj internet resurs World Health Organization. Antibiotic resistance [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.who.int/en/news-room> – (Data obrashcheniya: 08.10.2018).
8. Oficial'nyj internet resurs USDA Food Composition Databases <https://ndb.nal.usda.gov/ndb/>.
9. Oficial'nyj internet resurs KAU Agri. <http://www.celkau.in>.
10. Agroekologicheskij atlas Rossii i sopredel'nyh stran [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.agroatlas.ru> – (Data obrashcheniya: 17.10.2018).
11. Abdurasulov A. A. Rekomendacii po vyrashchivaniyu plantacij mindalya sladkogo [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: [www.agriculture.uz](http://www.agriculture.uz) – (Data obrashcheniya: 18.10.2018).

12. Vlasov A.V. Razvitie rossijskogo sel'skogo hozyajstva v usloviyah ekonomicheskikh sankcij // Vestnik Rossijskogo novogo universiteta. Seriya: CHelovek i obshchestvo. 2017. № 2. S. 51–54.
13. Nikolajchuk O.A. Agrarnyj sektor ekonomiki Rossii: byt' ili ne byt'? // Sel'skoe hozyajstvo. 2017. № 2. S. 1–10.
14. SHmanev S.V., Moskvitina E.I., Morkovkin D.E. Centr kompetencij importozameshcheniya sel'skohozyajstvennoj produkcii kak instrument innovacionnogo razvitiya real'nogo sektora ekonomiki // Izvestiya YUgo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. 2017. № 6 (75). S. 15–159.
15. Ekonomicheskie aspekty razvitiya pishchevoj otrasli v usloviyah importozameshcheniya i cifrovizacii sovremennoj industrii. Kollektivnaya monografiya / Pod nauchnoj redakciej Savvateeva E.V. – M.: Izdatel'stvo «Nauchnyj konsul'tant», 2019. 216 s.
16. Morkovkin D.E. Development of the mechanism of grain market regulation as a direction of the state agro-industrial policy of the Russian Federation // Sententia. European Journal of Humanities and Social Sciences. 2019. № 1. S. 41–47.

**Т. А. Таджиев**

*Студент,  
timur\_tadzhiev@mail.ru*

*Факультет финансовых рынков,  
Финансовый университет при Правительстве РФ,  
Москва, Российская Федерация*

Научный руководитель

**А. Е. Ушанов**

*Кандидат экономических наук, доцент  
Департамент финансовых рынков и банков,  
Финансовый университет при Правительстве РФ,  
Москва, Российская Федерация*

## **Проблемы и риски банковской системы РФ**

**Аннотация:** *Роль банковской системы трудно недооценить. Именно за счет коммерческих банков обеспечивается связь между кредиторами и заёмщиками, происходит перераспределение капитала, аккумулярование свободных денежных средств, которые необходимы для дальнейшего развития экономики и общества. Должный уровень развития банковской сферы позволяет любой экономике уверенно двигаться вперед.*

**Ключевые слова:** *банковский сектор, банковская сфера, проблемы, рекомендации.*

**T. A. Tadzhiev**

*Student,  
timur\_tadzhiev@mail.ru*

*Faculty of the financial markets,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russian Federation*

Scientific adviser

**A. E. Ushanov**

*Ph.D. (Econ.), Assoc. Prof.  
Department of financial markets and banks,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russian Federation*

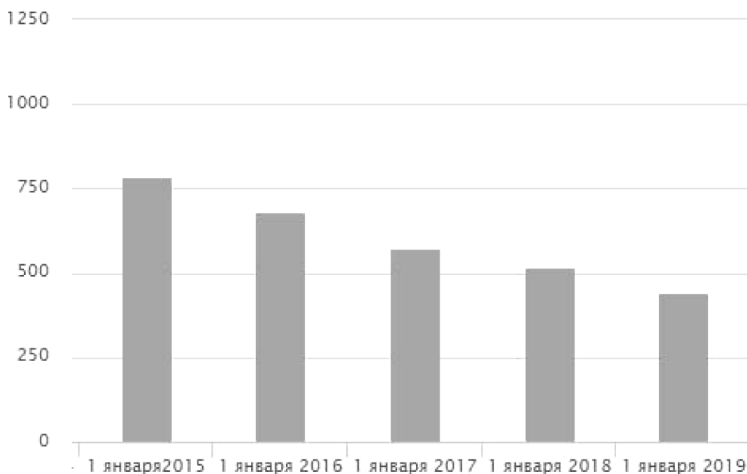
## **Problems and risks of the banking system of the Russian Federation**

**Annotation:** *The role of the banking system is difficult to underestimate. It is through commercial banks that the link between lenders and borrowers is ensured, capital is being redistributed, free money is accumulated, which is necessary for the further development of the economy and society. Due level of development of the banking sector allows any economy to move forward with confidence.*

**Keywords:** *banking sector, banking, problems, recommendations.*

Банковская система РФ – это совокупностью действующих банков, НКО и отдельных экономических организаций, которые выполняют банковские операции. Также банковская система включает в себя специализированные операции, которые обеспечивают дилерские фирмы по работе с ценными бумагами, клиринговые центры, фирмы по аудиту банков, расчетно-кассовые центры, организации, которые обеспечивают инфраструктуру, информацию и кадры.

В настоящее время в РФ функционирует порядка 440 банков (01.01.2019). В последнее время идёт сокращение количества банков и кредитных организаций из-за того, что ЦБ РФ ужесточил требования к коммерческим банкам, поэтому мы можем наблюдать их значительное снижение за последние 5 лет (2015–2019) (см. рис. 1)



**Рис. 1. Динамика количества банков в Российской Федерации в 2015–2019 гг. [5]**

ЦБ РФ называет данную «чистку» необходимыми мерами для оздоровления всей банковской системы, так как снижение количества ненадежных КО ведёт к оздоровлению банковской сферы, тем самым повышая доверие потребителей к оставшимся банкам.

Вместе с тем снижение общего количества кредитных организаций ведёт к увеличению количества страховых выплат Агентства по страхованию вкладов, которые с 2013 г. больше, чем страховые поступления. Следовательно, в фонде становится все меньше и меньше средств. В реалиях дефицита бюджета данный тренд не является положительным. Также ещё одним побочным эффектом сокращения количества КО является рост недоверия к финансовым институтам, снижение объемов депозитов и вкладов и т. д. [3]

Рассмотрим более детально показатели деятельности кредитных организации за последние несколько лет (см. табл. 1).

Таблица 1

**Темпы прироста показателей банковского сектора в % [4]**

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018
Прирост активов	35,2	6,9	-3,5	6,4	8
Прирост собственного капитала	12,2	13,6	4,2	0,1	1,5

За 2018 год активы банковского сектора увеличились на 8% (большая часть прироста из-за переоценки по причине ослабления рубля, реальный рост составит порядка 6%), собственный капитал банков вырос незначительно, за год его рост составил 1,5%.

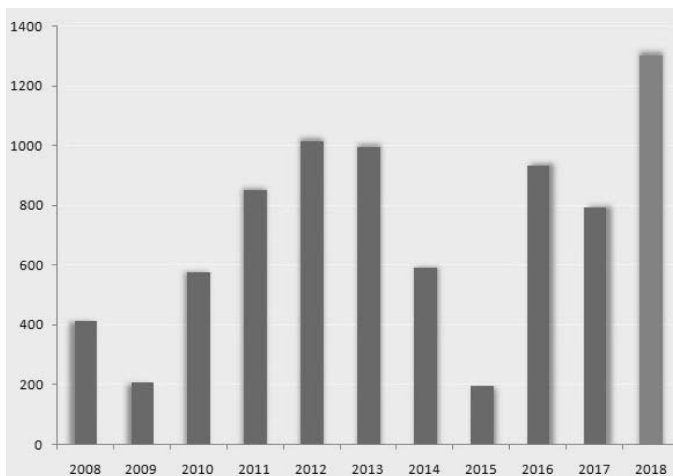
Главным фактором роста кредитования бизнеса стало улучшение условий займа. Данное стало возможно благодаря новым программам господдержки. В то же время на фондовом рынке активизировалось размещение корпоративных облигаций. Данная ситуация нам говорит о том, что большой бизнес пользуется выгодными для себя рыночными инструментами. Размещение облигаций в 6–8% годовых для бизнеса выгодней, чем брать кредит на худших для себя условиях в банке. Поэтому в перспективе данный фактор может привести к снижению спроса на кредит в банках, если банковская система не изменится. [2]

В то же время растёт популярность кредита у физических лиц в связи с тем, что макроэкономическая ситуация стала стабильней, но

при этом объем реально располагаемые доходы не увеличиваются, что и вынуждает людей удовлетворять потребительский спрос за счет кредитов, т.е. не откладывая покупку, а оформлять кредит на неё.

Также кредиты, депозиты и прочие размещенные средства банков в иностранной валюте сокращаются с каждым годом. Клиенты предпочитают брать кредиты в национальной валюте из-за возможных валютных рисков (риск изменения курса валют). [1]

Рассмотрим прибыль банковского сектора, которая была получена за промежуток времени (2008–2019).



**Рис. 2 . Прибыль банковского сектора за 2008–2019 года [4]**

Как мы видим, ситуация за последние 3 года отражает позитивную тенденцию банковского сектора. Резкое падение прибыли наблюдалось только в кризисные года (мировой кризис/санкции 2014 года).

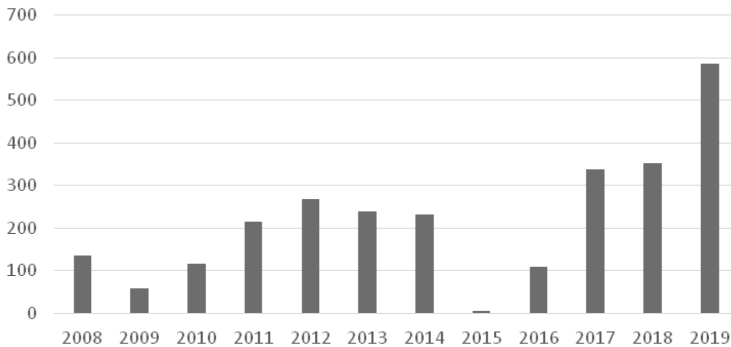
Российские банки по итогам 2018 года получили прибыль, составляющую 1,3 трлн. рублей, что превосходит результаты прошлого года на 65%. Большую часть прибыли принёс Сбербанк (62%).

Также бы хотелось рассмотреть результаты I квартала для банковского сектора.

По итогам I квартала 2019 года прибыль банковского сектора составила 587 млрд. руб., что больше результатов предыдущего года в 1,7 раз. При этом наблюдается улучшение не только у Сбербанка, но и у

банков поменьше. Наибольший прирост по прибыли у ВТБ (50 млрд. руб.), Альфа-банк (40 млрд. руб.), МКБ (30,9 млрд. руб.)

Данный рост обусловлен снижением количества банков, снижением ставок, что привело к росту объёмов у больших банков. Предполагается большой рост во второй половине года из-за поддержки банков в виде денег застройщиков по счетам эскроу.



**Рис. 3. Прибыль банковского сектора за 1 квартал 2019 года, млрд руб. [4]**

Также хотелось бы напомнить о том, что идёт тенденция к огосударствлению банковского сектора. В топ-10 банков только 2 банка являются частными, остальные же или принадлежат государству, или косвенно аффилированы с государством. Данная тенденция не является прямым желанием Правительства, а является необходимостью из-за макроэкономических явлений рынка. С данной проблемы выразили желания бороться как чиновники, так и председатель Центрального Банка. На данном этапе даже обсуждается законопроект о запрете покупки государственными банками частных банков, что отражает заинтересованность в развитии банковского сектора государством. [1]

В связи с новой пенсионной реформой также возможны изменения в долгосрочной перспективе. Больше людей начинают задумываться о своей обеспеченности в старости, поэтому в последнее время растёт интерес к инвестиционным страховым продуктам, негосударственным пенсионным фондам и вкладам. Поэтому, в ближайшие 10 лет ожидается увеличение среднегодового темпа роста активов банковского сектора на 1,5–3%.

Таким образом, можно выделить следующие проблемы функционирования банковской системы РФ:

- высокий спрос на кредиты от физ. лиц. Фактическая динамика роста кредитования оказалась выше ожиданий. ЦБ РФ считает, что имеет место быть перегреву розничного рынка кредитования;
- низкий спрос на депозитное вложение от юр. лиц;
- нестабильность банков, так как не все банки могут соответствовать требованиям ЦБ;
- нестабильность экономики РФ.
- идёт тенденция огосударствления банковской сферы.

Состояние банковской системы можно описать как стабильную, но существуют некоторые риски, с которыми предстоит столкнуться всей системе.

Можно выделить следующие риски банковской системы:

- цена на нефть;
- санкции;
- качество активов;
- возможный перегрев рынка потребительского кредитования;

#### Список литературы

1. Банковские риски: Учебник / Красавина Л.Н.; Финуниверситет; Под ред. О.И. Лаврушина, Н.И. Валенцевой. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус, 2013, 2015 г.: ЭБС Book.ru.
2. Тысячникова Н.А. Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология: учебное издание / Н.А. Тысячникова, Ю.Н. Юденков. – М.: КноРус: ЦИПСИР, 2013. 312 с.
3. Стратегический маркетинг для магистров: Учебник / Финуниверситет; Под общ. ред. О.Н. Жильцовой. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2016.
4. Прибыль банковского сектора. – URL: <https://www.cbr.ru/analytics/bnksyst/>.
5. Информация о банковской система <https://www.cbr.ru/statistics/pdko/lic/>.

#### References

1. Bankovskie riski: Uchebnik / Krasavina L.N.; Finuniversitet; Pod red. O.I. Lavrushina, N.I. Valentsevoi. – 3-e izd., pererab. i dop. – M.: KnoRus, 2013, 2015 g.: EBS Book.ru.
2. Tsyachnikova N.A., Strategicheskoe planirovanie v kommercheskikh bankakh: kontseptsiya, organizatsiya, metodologiya: uchebnoe izdanie / N.A. Tsyachnikova, Yu.N. Yudenkov. – M.: KnoRus: TsIPSiR, 2013. 312 s.
3. Strategicheskii marketing dlya magistrrov : Uchebnik / Finu-niversitet; Pod obshch. red. O.N. Zhil'tsovoi. – M.: Vuzovskii uchebnik: INFRA-M, 2016.
4. Pribyl' bankovskogo sektora. – URL: <https://www.cbr.ru/analytics/bnksyst/>.
5. Informatsiya o bankovskoi sistema <https://www.cbr.ru/statistics/pdko/lic/>.



**Т. А. Таджиев**

*Студент,  
timur\_tadzhiev@mail.ru*

*Факультет финансовых рынков,  
Финансовый университет при Правительстве РФ,  
Москва, Российская Федерация*

**А. К. Сатторов**

*Студент,  
sattor42@mail.ru*

*Факультет налогов и налогообложения,  
Финансовый университет при Правительстве РФ,  
Москва, Российская Федерация*

Научный руководитель

**А. Е. Ушанов**

*Кандидат экономических наук, доцент  
Департамент финансовых рынков и банков,  
Финансовый университет при Правительстве РФ,  
Москва, Российская Федерация*

## **Современный коммерческий банк в эпоху цифровой экономики**

**Аннотация:** *С каждым годом вклад цифровой экономики в глобальный экономический рост становится всё больше, и роль в экономическом развитии становится значимее. Процесс цифровизации связан с трансформацией банковского сектора, в рамках которой внедряются современные формы и технологии к организации деятельности банков. Банковский сектор России столкнулся с вызовом цифровой трансформации, так как банковские продукты и услуги меняются в корне в процессе цифровой трансформации.*

**Ключевые слова:** *цифровая экономика, экономический рост, банковский сектор, цифровая экономика, цифровой банкинг, цифровизация.*

**T. A. Tadzhiev**

*Student,  
timur\_tadzhiev@mail.ru*

*Faculty of the financial markets,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russian Federation*

**A. K. Sattorov**

*Student,  
sattor42@mail.ru*

*Faculty of Taxes and taxation,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russian Federation*

Scientific adviser

**A. E. Ushanov**

*Ph.D. (Econ.), Assoc. Prof.*

*Department of financial markets and banks,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russian Federation*

## **Modern commercial bank in the digital economy**

**Annotation:** *Every year the contribution of the digital economy to the global economic growth becomes more and more, and the role in economic development becomes more significant. The digitalization process is associated with the transformation of the banking sector, in which modern forms and technologies are being introduced to organize the activities of banks. The Russian banking sector is facing the challenge of digital transformation, as banking products and services are changing radically in the process of digital transformation.*

**Keywords:** *digital economy, economic growth, banking sector, digital economy, digital banking, digitalization.*

Настало то время, когда мир находится на подступах качественно-го рывка, источниками которого являются цифровые технологии и их импакт на бизнес. Данная модель является новой, так как переосмысляет традиционные подходы решения проблем потребителей, создания уникального опыта. Эволюция рынка финансовых услуг приводит к цифровизации и проникновению в цифровую среду клиентского обслуживания, банковских услуг и продуктов, операционных процессов, маркетинга. [1]

Поэтому появление конкуренции между технологическими компаниями и банками — одно из стратегических вызовов рынка финансовых услуг, так как происходит трансформация как внешняя, так и внутренняя.

Под внешней трансформацией понимается новая концепция работы с клиентами, контрагентами и партнёрами. Поэтому во времена цифровизации вокруг клиента строится бизнес, а не вокруг продукта,

что и отражает произошедшие изменения. Появляются инновационные экосистемы, усиливается синергия с партнёрами и контрагентами, снижается Time-to-market. Всё происходит ради удобств клиента.

Трансформация концепции работы привела к трансформации операционной и управленческой модели. В эпоху цифровизации компании перестраиваются сами. Модель, используемая банками сейчас, основана на поступательном развитии без цифровой трансформации. Те же банки, начавшие свой дорогу в нужном направлении, внедряющие новые каналы коммуникации, мобильные приложения, сталкиваются с необходимостью ввода новой модели бизнеса и изменения мышления работников банка. [2]

Главной же проблемой для использования digital-стратегии в банке является неспособность создать необходимую инфраструктуру для работы банковских систем.

Не так давно было проведено исследование компанией PWC, по результатам которых выявилось основное препятствие для использования digital-стратегии, не считая регулятивные ограничения и отсутствия финансирования, — неспособность создать необходимую инфраструктуру для работы банковских систем.

Поэтому использование новых ИТ-платформ для обслуживания клиентов, банковских платформ развития, базовых систем разработки и учета продуктов — основной фактор успеха в настоящее время. Крупнейшие мировые и российские банки уже занимаются созданием и внедрением подобных платформ, которые призваны заменить Традиционные АБС.

При этом важным событием предвещающим вход России в цифровую экономику стало создание цифрового банка «Тинькофф» в 2006 году, который не стал заниматься открытием отделений, наймом большого штата или настраиванием аналоговой системы. Тинькофф Банком была построена интегрированная электронная система для оказания банком услуг и предоставлением банковских продуктов.

По мнению основателя данного банка, у мелких и средних банков нет будущего в цифровой экономике, так как у них не будет возможности заниматься инвестированием в новые ИТ-технологии и сервисы. [4]

Изначально цифровой экономикой затрагивались исключительно фин. процессы, но сейчас затрагивается большая часть сфер управления, что и говорит о росте объема цифровых сервисов, которые

приводят к интеграции ранее несовместимых технологий и создания новых подходов управления бизнес-процессами.

Цифровой банкинг в Российской Федерации конкуренты, так как клиент может легко перейти из одной кредитной организации в другую. К тому же, банкинг в РФ подвержен к изменениям легче, так как относительно молод. Именно из-за этого некоторые российские банки превосходят некоторых зарубежных коллег. При этом, Россия обладает самым большим интернет-рынком в Европе: Интернет используют 70+ % жителей, что и привело к положительной оценке позитивных сторон таких цифровых каналов как интернет-банк и мобильный банк.

Для оказания достойной конкуренции в эпоху цифровой экономики надо иметь некоторые компетенции, такие как: грамотное управление портфелями проектов, осуществление анализа Big Data для принятия обоснованных решений в любое время суток, эффективность, гибкость. В связи с этим, с каждым годом человеку всё труднее и труднее найти себе место не только из-за изменения финансового сектора, но и всей индустрии, продуктов и сервисом, имеющих цифровой вид.

Вместе с цифровой трансформацией приходят определенные риски. Особенно важным является экономическая безопасность кредитного учреждения. Данный риск актуален в связи с тем, что в условиях цифровизации интернет-банкинг — один из главных элементов осуществления эконом. безопасности фин. сектора. Следовательно, первостепенная задача в условиях цифровизации — повышение экономической безопасности кредитного учреждения.

Считается, что осуществление цифровой трансформации происходит в пять этапов (рисунок ).

Так как общество с каждым годом всё меньше зависит от наличных средств и всё больше от Интернет-сервисов, процесс управления капиталом и соблюдения обслуживания выглядит абсолютно по-другому, акцент делается на децентрализованную криптографическую систему. Цена банковских ИТ-решений возможно снизится из-за повышения их устойчивости и использования программ с открытым исходным кодом. Первыми технологическими регуляторами будут созданы стандарты регулирования, которые послужат началом для всех остальных. Данное действие послужит криптографическим подтверждением платежеспособности и идентификации личности. Преимуще-



**Рис. Этапы цифровой трансформации в банковском секторе [3]**

ство для компаний – большая прозрачность, для клиентов – большая конфиденциальность.

Также существует и другой риск. Риск того, что сотрётся грань между банковскими видами деятельности и небанковскими, так как новые платёжные инструменты создаются быстрее, чем банковская среда успевает к ним приспособиться.

Банками обострится конкуренция за поколение Y и Z путём предоставления лучшего предложения услуги цифрового банкинга. Концепция традиционных банков будет забыта в ближайшие десятилетия.

Хоть темпы роста цифровой экономики растут с каждым годом, количество банков, которые можно назвать полностью цифровыми, можно пересчитать по пальцам. Причиной являются «зоопарки» систем, которые определяются особенностями отдельного банка, к тому же не стоит забывать о жестких регламентах. Созданная ранее ИТ-инфраструктура не отличается большой сложностью и гибкостью интеграции с новыми решениями. При этом традиционный банк пытается остаться на плаву, создавая цифровой бизнес в своей структуре или внедряя некоторые цифровые решения. [5]

Исходя из всего вышесказанного можно дать следующие рекомендации банкам для соответствия основным критериям цифрового бизнеса:

- работа на опережение при взаимодействии с клиентами;
- использование биометрии в банковской сфере;
- использование роботов-консультантов;
- использование чат-ботов и виртуальных помощников;
- создание виртуальной реальности.

Следовательно, можно сказать, что цифровой бизнес имеет в своей основе несколько основных моментов, а именно:

- высокий процент использования новых информационных технологий, как основа существования сети цифровых экосистем в экономике;
- глобализация мирового экономического пространства, размытие границ между экономиками развитых стран;
- физическое уменьшение информационных технологий, тотальный переход в сферу мобильных сервисов и приложений;
- значительная доля мировых инвестиций в научно-исследовательские проекты и технологические стартапы, посвященные искусственному интеллекту, роботизации, технологии больших данных;
- дискретное хранение колоссальных массивов данных дискретно в различных физических точках, повсеместное использование обличных вычислений, в перспективе – туманных вычислений.

Таким образом, можно говорить о переходе на качественно новый уровень развития кредитных организаций, где большинство процессов с помощью цифровизации теряют свою физическую составляющую, что положительно влияет как на сам банк, так и на окружающую его среду.

**Список литературы**

1. Авдеева И.Л. Новые формы развития информационных систем поддержки бизнеса в условиях глобализации // Национальные интересы, приоритеты и безопасность. 2017. Т. 13. № 4. С. 760–772.
2. Ведерникова Т.В. Управление экономической и финансовой безопасностью банков // Инновационное развитие экономики. 2014. № 2 (19). С. 97–101.
3. Гамза В.А., Ткачук И.Б. Безопасность банковской деятельности. – М.: Маркет ДС, 2015.
4. Головина Т.А. Новые формы функционирования и развития систем управления экономикой регионов в Российской Федерации // Новые подходы и технологии эффективного управления в глобальной экономике: Материалы XI международной научно-практической конференции. – Орел, 2016. С. 91–94.
5. Грязнова А.Г., Думна Н.Н. Макроэкономика. Теория и российская практика: учебник. 5-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2008.

**References**

1. Avdeeva I.L. Novye formy razvitiya informatsionnykh sistem podderzhki biznesa v usloviyakh globalizatsii // Natsional'nye in-teresy, prioritety i bezopasnost'. 2017. T. 13. № 4. S. 760–772.
2. Vedernikova T.V. Upravlenie ekonomicheskoi i finansovoi bezopasnost'yu bankov // Innovatsionnoe razvitie ekonomiki. 2014. № 2 (19). S. 97–101.
3. Gamza V.A., Tkachuk I.B. Bezopasnost' bankovskoi deyatel'no-sti. – M.: Market DS, 2015.
4. Golovina T.A. Novye formy funktsionirovaniya i razvitiya si-stem upravleniya ekonomikoi regionov v Rossiiskoi Federatsii // Novye podkhody i tekhnologii effektivnogo upravleniya v glo-bal'noi ekonomike: Materialy XI mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. – Orel, 2016. S. 91–94.
5. Gryaznova A.G., Dumna N.N. Makroekonomika. Teoriya i rossii-skaya praktika: uchebnik. 5-e izd., pererab. i dop. – M.: KNORUS, 2008.

**Л. Г. Шобей**

*Ст. преподаватель,  
l\_shobey@mail.ru*

*Кафедра финансов, финансового права,  
экономики и бухгалтерского учета,  
Петрозаводский государственный университет,  
Петрозаводск, Российская Федерация*

**Е. А. Григорьева**

*Студент,  
grigorevakate2@mail.ru*

*Кафедра финансов, финансового права,  
экономики и бухгалтерского учета,  
Петрозаводский государственный университет,  
Петрозаводск, Российская Федерация*

## **Особенности стимулирования потребительского спроса на туристские услуги**

**Аннотация:** *В статье рассматривается важность туристского рынка в развитии экономики. Дан анализ динамики развития рынка туристских услуг в России. Раскрыты особенности формирования и методы стимулирования спроса на туристские услуги.*

**Ключевые слова:** *туризм, туристские услуги, рынок туристских услуг, спрос, стимулирование спроса.*

**L. G. Shobey**

*Senior lecturer,  
l\_shobey@mail.ru*

*Department of Finance, financial law, Economics and accounting,  
Petrozavodsk state University,  
Petrozavodsk, Russian Federation*

**E. A. Grigoreva**

*Student,  
grigorevakate2@mail.ru*

*Department of Finance, financial law, Economics and accounting,  
Petrozavodsk state University,  
Petrozavodsk, Russian Federation*



---

## Features of stimulation of consumer demand for tourism services

**Annotation:** *The article discusses the importance of the tourism market in the development of the economy. The article analyzes the dynamics of the tourist services market in Russia. Features of formation and methods of demand stimulation for tourist services are revealed.*

**Key words:** *tourism, tourist services, tourist services market, demand, demand stimulation.*

В настоящее время сфера туризма является одной из крупнейших и активно развивающихся отраслей экономики в России и мире. Всемирная туристская организация ЮНВТО в своем ежегодном отчете отмечает тот факт, что с каждым годом туристам становится доступным для посещения все большее число стран. В рейтинге мировых экспортных отраслей туризм занимает третье место после химической и топливной промышленности, опережая автомобилестроение и производство продуктов питания<sup>1</sup>. Мировой опыт подтверждает, что отрасль туризма обеспечивает основные налоговые и валютные поступления и является источником занятости. В связи с этим вопрос стимулирования спроса на туристические услуги является весьма актуальным.

Инвестируя в сферу туризма, государства, превращают его в основную движущую силу экономического роста посредством создания рабочих мест, развития инфраструктуры и получения экспортных доходов. Для эффективного функционирования рынка туристских услуг необходимо обеспечить соблюдение трех важных условий: свободный потребительский выбор туристских услуг, свободная конкуренция среди их производителей, соблюдение единых правил безопасности и качества предоставляемых услуг всеми субъектами рынка.

Анализ показателей развития туризма, формируемых Федеральной службой государственной статистики РФ, свидетельствует о положительной динамике отрасли (таблица 1).

Общая валовая добавленная стоимость туристской отрасли, оцененная Росстатом по объему предложения услуг на рынке, выросла за 2014–2016 гг. с 2,31 до 2,6 трлн. руб. Доля туристской отрасли в ВВП страны увеличилась с 3,3% до 3,4% и остается на этом же уровне. Объем

---

<sup>1</sup> Рынок туристических услуг / Т.А. Аймалетдинов, О.А. Шарова, Л.Ю. Пустов; Аналитический центр НАФИ // Социология. Статистика. Публикации. Отраслевые обзоры. Москва: Издательство НАФИ, 2017. Вып. 1(5) 79 с. URL: <https://nafir.ru/analytics/otraslevo-obzor-rynok-turisticheskikh-uslug/> (дата обращения: 15.03.2019).

**Основные показатели развития индустрии туризма в России  
в 2014 – 2017 годах <sup>2</sup>**

Показатели	2014	2015	2016	2017
Доля валовой добавленной стоимости туристской индустрии в ВВП РФ, %	3,3	3,3	3,4	н/д
Объем туристских услуг, оказанных населению, млрд. руб.	147,5	158,3	161,3	166,5
Объем санаторно-курортных услуг, млрд. руб.	92,3	110,5	120,0	112,3
Объем платных услуг средств размещения, млрд. руб.	175,7	189,0	213,3	219,9
Число коллективных средств размещения	15 590	20 135	20 534	25 291
Число въездных туристских поездок, тыс. поездок	25 438	26 852	24 571	24 390
Число выездных туристских поездок, тыс. поездок	42 921	34 390	31 659	39 629
Число туристских фирм	11 614	11 893	12 395	13 580
Численность граждан России, отправленных в туры по России, тыс. человек	1974,2	2628,2	3284,2	3285,4
Численность граждан России, отправленных в зарубежные туры, тыс. человек	6512,9	5261,0	3422,1	5630,0
Экспорт услуг по статье «Поездки», млрд. долларов США	11,8	8,4	7,8	8,9
в % от общего объема экспорта услуг	17,9	16,3	15,4	15,5

оказываемых туристских услуг населению ежегодно растет. Так, с 2014 по 2017 годы этот показатель вырос на 12,9%. Число коллективных средств размещения выросло в 1,6 раза.

В целом же официальная статистика демонстрирует снижение популярности России как туристического направления в зарубежных странах в последние годы. Это подтверждается сокращением числа въездных туристских поездок на 4,1%, (с 25,4 млн в 2015 г. до 24,4 млн.

<sup>2</sup> Социально-экономические показатели Российской Федерации в 1991–2017 гг. [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. – Электрон. дан. – [Москва], сор. 2018. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2018/year/pril\\_year18-rus.xls](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2018/year/pril_year18-rus.xls) (дата обращения: 15.03.2019).

в 2017 г., по данным Росстата), объясняемое негативным воздействием международной пропаганды и международных санкций.

Число выездных туристских поездок россиян также снижалось. Так, за три года анализируемого периода показатель сократился на 26%. Однако, в 2017 году был отмечен рост показателя на четверть по сравнению с предыдущим годом. Спрос на туристские услуги россиян постепенно восстанавливает свои позиции. Численность граждан России, выехавших в зарубежные туры, выросла только за 2017 год в 1,6 раза. По мнению экспертов, на развитие отрасли в ближайшей перспективе будет влиять скорее внутренний туризм, чем выездной <sup>3</sup>.

Число туристских фирм в России за период с 2014 по 2017 годы выросло на 17%, а с 2002 по 2017 годы – в 4 раза. В целом, численность обслуженных ими туристов выросла в 3,4 раза (рисунок 1).



**Рис. 1. Количество турфирм и численность обслуживаемых ими клиентов в России в 2002–2017 годах <sup>4</sup>**

Стоимость реализованных населению турпакетов за период с 2008 по 2017 годы увеличилось в 2,4 раза (рисунок 2).

Динамика количества реализованных населению турпакетов является разнонаправленной и объясняется платежеспособностью насе-

<sup>3</sup> Оценка влияния выездного туризма на экономику России [Электронный ресурс] // Доклад Управления по внешнеэкономической деятельности Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации. 2018, сентябрь. URL: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/18123.pdf> (дата обращения: 15.03.2019).

<sup>4</sup> Составлено по данным ФСГС. Источник: <http://www.gks.ru>.



**Рис. 2. Стоимость и число реализованных населению турпакетов за 2002–2017 годы**<sup>5</sup>

ления в отдельные экономические периоды развития экономики России. На графике видны последствия двух экономических кризисов — 2009 и 2014 годов.

Таким образом, рыночные индикаторы свидетельствуют о том, что туризм является растущей отраслью, влияние на которую оказывает не только внутренние факторы, такие как качество, разнообразие и комфортность туристических услуг, но и внешние. Спрос на туристические услуги характеризуется индивидуальностью, дифференцированностью, высокой эластичностью и замещаемостью и практически не поддается организации<sup>6</sup>. Кроме того, спрос на туристические услуги имеет ярко выраженный сезонный характер. Становится очевидным, что стимулирование спроса на туристические услуги должно осуществлять не только самими субъектами рынка, но и государством с учетом всех влияющих на него факторов.

В зависимости от направленности на рынке сбыта, можно выделить методы стимулирования потребительского спроса на туристические услуги: внешние, направленные на формирование имиджа страны на мировом туристическом рынке, и внутренние, направленные на фор-

<sup>5</sup> Составлено по данным ФСГС. Источник: <http://www.gks.ru>.

<sup>6</sup> Попова И. В. Современные тенденции туристского спроса [Электронный ресурс] // Вестник ДГТУ. 2009. № 02. С. 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/sovremennyye-tendentsii-turistskogo-sprosa> (дата обращения: 15.03.2019) (дата обращения: 15.03.2019).

мирование туристической культуры населения страны. К наиболее эффективным методам стимулирования относят ценовой, налоговый, рекламный, следование моде.

Для стимулирования потребительского спроса широко применяется метод снижения цены. Сравним цены на основные транспортные услуги, которые сопутствуют туристическому спросу. Анализ показывает, что ежегодно цены повышаются практически на все транспортные услуги (таблица 2).

Таблица 2

**Средние потребительские цены на транспортные услуги в 2017 – 2019 годах, рублей <sup>7</sup>**

Вид транспортной услуги	2017	2018	2019
Проезд в плацкартном вагоне скорого фирменного поезда дальнего следования, в расчете на 100 км пути	227,13	227,37	241,91
Проезд в купейном вагоне скорого фирменного поезда дальнего следования, в расчете на 100 км пути	387,77	378,69	402,89
Проезд в пригородном поезде, поездка	58,13	60,51	58,65
Полет в салоне экономического класса самолета, в расчете на 1000 км пути	4912,64	4986,27	5115,87

Так, увеличение цены на самый популярный способ передвижения — проезд в плацкартном вагоне позволяет снизить цену на проезд в купейном, что стимулирует спрос на более комфортный способ путешествий.

Применение налогов является одним из экономических методов регулирования спроса в отрасли. Налоги являются сильным фискальным рычагом воздействия на предпринимательскую активность. Посредством мер налоговой политики государство регулирует развитие целых отраслей экономики. Не является исключением и отрасль туризма<sup>8</sup>. Так, например, в июне 2017 года со вступлением в силу Федерального закона

<sup>7</sup> Средние потребительские цены (тарифы) на товары и услуги [Электронный ресурс] // Официальный интернет-ресурс ЕМИСС. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/31448> (дата обращения: 15.03.2019).

<sup>8</sup> Денисов Н. В. Механизм развития потребительского спроса [Электронный ресурс] // Социально-экономические явления и процессы. 2013. №9 (055). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-razvitiya-potrebitelskogo-sprosa-vsovremennyyh-usloviyah-hozyaystvovaniya> (дата обращения: 15.03.2019).

«О проведении эксперимента по развитию курортной инфраструктуры в Республике Крым, Алтайском крае, Краснодарском крае и Ставропольском крае» от 29.07.2017 № 214-ФЗ в указанных территориях с туристов стала взиматься плата за пользование курортной инфраструктурой. Данный федеральный закон имеет целью создать благоприятные условия для сохранения и развития курортов, курортной инфраструктуры и сферы туризма в целом. Собранные с отдыхающих средства зачисляются в региональный бюджет. Данный пример демонстрирует применение методов стимулирования потребительского спроса одновременно по двум каналам: государственному и региональному. Средства от курортного сбора распределяются через Фонды развития курортной инфраструктуры. Например, посредством формирования фонда Республика Крым решает такие задачи, как комплексное развитие туристских территорий, разработка новых туристических маршрутов, продвижение туристского продукта Республики Крым и т. д. По данным Министерства курортов и туризма Республики Крым к началу 2018 года было открыто 6 новых объектов размещения и обустроено 160 объектов туристической инфраструктуры для людей с ограниченными физическими возможностями. Планируемый объем поступлений в 2018–2022 гг. только в Краснодарском крае должен составить свыше 8 млрд. рублей (при ставке курортного сбора в 50 рублей)<sup>9</sup>.

Помимо прочих способов стимулирования спроса существует еще один не менее эффективный — следование моде. В настоящее время активно развиваются новые виды туризма, спрос на которые растет ежегодно. Так, большим спросом пользуется образовательный туризм. По данным Всемирной конфедерации молодежного студенческого и образовательного туризма только за 2012–2016 годы общее число студентов, предпочитающих сочетать отдых с получением новых знаний, увеличилось на 40%<sup>10</sup>. Лидирующие места занимают США, Ирландия, Великобритания и Мальта. Предпочтения российских граждан в вы-

---

<sup>9</sup> Белянин А. Налог на отдых: к чему приведет введение курортного сбора [Электронный ресурс] // Информационное агентство «РБК» / АО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ». 21 июля 2017. URL: [https://www.rbc.ru/krasnodar/21/07/2017/5971b76f9a7947e21bcac8e3?from= center\\_18](https://www.rbc.ru/krasnodar/21/07/2017/5971b76f9a7947e21bcac8e3?from= center_18) (дата обращения: 15.03.2019).

<sup>10</sup> Краснова Е. Образовательный туризм: топовые направления [Электронный ресурс] // TravelRussianNews. 11.04.2016. URL: <https://www.trn-news.ru/news/37468> (дата обращения: 15.03.2019).

боре стран для получения образования имеют интересную динамику (таблица 3).

Таблица 3

**Самые популярные страны для образования за рубежом  
у российских туристов в 2014 и 2016 годах, %<sup>11</sup>**

Место	Страна	Доля российских туристов, %	
		2014	2016
1	Великобритания	71	51
2	Мальта	13,3	14,2
3	Ирландия	4,4	7,8
4	США	4,1	2,5
5	Чехия	3,8	7,2
6	Швейцария	2,3	3,6
7	Франция	2,2	1,3
8	Германия	1,7	4
9	Кипр	1,2	-
10	Испания	0,6	1,4
11	Великобритания	71	51

Если в 2014 году число туристов, желающих посетить Великобританию с целью изучения английского языка, составляло почти  $\frac{3}{4}$  от общего числа, то в 2016 году количество российских туристов уменьшилось на 20%. Спрос на образовательные туры в Испанию и Чехию, напротив, вырос вдвое. Интерес к учебным программам Мальты, Ирландии, Франции и Швейцарии остается стабильным.

Сегодня распространение получают такие виды туризма, как круизы, эко-туризм, деловой, и даже космический. Космос привлекает внимание не только как объект научных исследований, но и как средство получения прибыли. Космический туризм является очень перспективным видом путешествий. Принято считать, что официальное начало космическим путешествиям было положено в 2001 году, когда первый в мире космический турист Денис Тито отправился на орбиту на борту корабля «Союз ТМ-32», стартовавшего с Байконура. На сегодняшний

<sup>11</sup> Краснова Е. Образовательный туризм: топовые направления [Электронный ресурс] // TravelRussianNews. 11.04.2016. URL: <https://www.tm-news.ru/news/37468> (дата обращения: 15.03.2019).

день в космосе уже побывали семь туристов. Полёты осуществляются при помощи российских космических кораблей «Союз» на российский сегмент Международной космической станции (МКС)<sup>12</sup>.

Потребительский спрос стимулируют и сами поставщики туристических услуг. Самый эффективный и действенный способ – реклама. Успешная рекламная кампания предполагает необходимую сегментацию рынка и выделение целевой группы. Потенциальных клиентов выбирают по разным критериям – возраст, семейное положение, интересы, страна, регион. Так, туристическая компания PEGAS, ежегодно занимающая одно из лидирующих мест в рейтинге лучших туристических операторов по мнению Федерального агентства по туризму, предоставляет услуги для клиентов любого возраста, в том числе детей. PEGAS работает по 22 направлениям, организуя групповые, индивидуальные и корпоративные туры. У компании есть свой авиаперевозчик PegasFly и хорошо развитая агентская сеть (более 500 точек продаж). По типу отдыха PEGAS разрабатывает и реализует услуги в экскурсионном и оздоровительном сегментах. Компания пользуется успехом среди потребителей благодаря проведению клиентских дней. В системе онлайн-бронирования фирма представляет новые тарифы, а также скидки и акции от отелей<sup>13</sup>.

Многие туристские фирмы используют бонусно-накопительный метод стимулирования потребительского спроса для постоянных клиентов. Он предполагает предоставление клиенту различных материальных выгод, таких как бесплатные услуги или скидки, при соблюдении им ряда условий. В частности, это может быть приобретение определенного количества путевок. Туроператор информирует своих действующих и потенциальных клиентов о возможностях его бонусно-накопительной системы. Наибольший эффект от программы может быть достигнут за счет привлечения максимального числа клиентов. Здесь немаловажную роль играют ведение базы данных постоянных клиентов, доброжелатель-

---

<sup>12</sup> Рынок туристических услуг / Т.А. Аймалетдинов, О.А. Шарова, Л.Ю. Пустов; Аналитический центр НАФИ // Социология. Статистика. Публикации. Отраслевые обзоры. Москва: Издательство НАФИ, 2017. Вып. 1(5). 79 с. URL: <https://nafir.ru/analytics/otraslevoy-obzor-rynok-turisticheskikh-uslug/> (дата обращения: 15.03.2019).

<sup>13</sup> Новые тарифы, скидки и акции PEGAS Touristik [Электронный ресурс] // Компания «PEGAS Touristik» URL: [https://pegast.ru/agent/cooperation/spo\\_type/new\\_spo](https://pegast.ru/agent/cooperation/spo_type/new_spo) (дата обращения: 15.03.2019).



ное общение с ними, регулярное поздравление с праздниками. Не теряют актуальности и такие способы стимулирования спроса, как призы и подарки с фирменной символикой приобретающим туристические путевки. Эти методы относятся к традиционным<sup>14</sup>.

Сильным фактором привлечения как иностранных, так и отечественных туристов выступают крупные и значимые события, проводимые на территории государства и имеющие всеобщий интерес. Так, проведение в России Чемпионата Мира по футболу в 2018 году послужило дополнительным способом стимулирования спроса на туристические услуги. Чемпионат Мира поспособствовал увеличению объема рынка туристических услуг в городах-организаторах на 71%. В рамках подготовки к чемпионату были проведены мероприятия по формированию условий пребывания болельщиков в разных объектах социальной сферы, общественного питания, средств коллективного размещения и других. Благодаря государственному инвестированию улучшилась инфраструктура страны. Было построено 108 спортивных объектов, в том числе 12 электрических подстанций и 13 больниц<sup>15</sup>.

Таким образом, стимулирование потребительского спроса на туристические услуги необходимо осуществлять на всех уровнях управления экономики: федеральном, региональном и туристических фирм.

Государство осуществляет законодательное регулирование развития отрасли туризма на всех уровнях управления. Важным аспектом является создание имиджа страны на международном рынке туристических услуг путем грамотного брендинга страны в Интернет-ресурсах, средствах массовой информации, международных туристических выставках. Создание и развитие туристической инфраструктуры и повышение ее качества в соответствии с европейскими стандартами всецело зависит от мер государственной политики. Немалую роль играет поддержка развития региональных стратегий развития туризма. Госу-

---

<sup>14</sup> Гареев Р. Инновационные мероприятия по совершенствованию стимулирования спроса в туристической компании «ТурКлуб» [Электронный ресурс] // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2015. № 3. С. 74–78. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25034950> (дата обращения: 15.03.2019).

<sup>15</sup> Оценка влияния въездного туризма на экономику России [Электронный ресурс] // Доклад Управления по внешнеэкономической деятельности Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации. 2018, сентябрь. URL: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/18123.pdf> (дата обращения: 15.03.2019).

дарство способно оказывать действие на потребительский спрос посредством регулирования цен на товары и услуги, ведения прозрачной налоговой политики, возврата налоговых доходов от туризма в регионы с целью дальнейшего улучшения качества туристских услуг.

На уровне региона должна осуществляться оценка туристского потенциала региона и разработка и реализация стратегии развития отрасли в учете региональной специфики. Региональная политика в сфере развития туризма способствует формированию индивидуального имиджа региона с учетом его уникальности и имеющихся рекреационных ресурсов.

Фирмы, в свою очередь, создают качественную рекламу для своих турпродуктов с целью стимулирования клиентов, формируют туристские кластеры путем объединения нескольких фирм. Многие фирмы формируют собственные общества посредством социальных сетей, с целью расширения клиентской базы.

Использование вышеназванных методов стимулирует увеличение потребительского спроса на рынке туристских услуг. Наиболее эффективной будет та стратегия, которая предполагает кооперацию всех заинтересованных в развитии туризма сторон.

#### Список литературы

1. Белянин А. Налог на отдых: к чему приведет введение курортного сбора [Электронный ресурс] // Информационное агентство «РБК» / АО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ» – [Москва], сор. 1995–2019. – 21 июля 2017. URL: [https://www.rbc.ru/krasnodar/21/07/2017/5971b76f9a7947e21bcac8e3?from=center\\_18](https://www.rbc.ru/krasnodar/21/07/2017/5971b76f9a7947e21bcac8e3?from=center_18) (дата обращения: 15.03.2019).
2. Гареев Р. Инновационные мероприятия по совершенствованию стимулирования спроса в туристической компании «ТурКлуб» [Электронный ресурс] // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2015. № 3 С. 74–78. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25034950> (дата обращения: 15.03.2019).
3. Денисов Н. В. Механизм развития потребительского спроса [Электронный ресурс] // Социально-экономические явления и процессы. 2013. №9 (055). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-razvitiya-potrebitelskogo-sprosa-vsovremennyyh-usloviyah-hozyaystvovaniya> (дата обращения: 15.03.2019)
4. Краснова Е. Образовательный туризм: топовые направления [Электронный ресурс] // TravelRussianNews. 11.04.2016. URL: <https://www.trn-news.ru/news/37468> (дата обращения: 15.03.2019).
5. Новые тарифы, скидки и акции PEGAS Touristik [Электронный ресурс] // Компания «PEGAS Touristik» – Электрон. дан. – [Москва], сор. 2019. URL: [https://pegast.ru/agent/cooperation/spo\\_type/new\\_spo](https://pegast.ru/agent/cooperation/spo_type/new_spo) (дата обращения: 15.03.2019).

5. Методы стимулирования спроса на туристские услуги [Электронный ресурс] // Voyazh SPB. 12.05.2016. URL: <https://voyagespb.ru/turizm-kak-biznes/metodyi-stimulirovaniya-sprosa-na-turisticheskie-uslugi/> (дата обращения: 15.03.2019).
6. Новые тарифы, скидки и акции PEGAS Touristik [Электронный ресурс] // Компания «PEGAS Touristik» – Электрон. дан. – [Москва], сор. 2019. URL: [https://pegast.ru/agent/cooperation/spo\\_type/new\\_spo](https://pegast.ru/agent/cooperation/spo_type/new_spo) (дата обращения: 15.03.2019).
7. Оценка влияния въездного туризма на экономику России [Электронный ресурс] // Доклад Управления по внешнеэкономической деятельности Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации. 2018, сентябрь. URL: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/18123.pdf> (дата обращения: 15.03.2019).
8. Попова И. В. Современные тенденции туристского спроса [Электронный ресурс] // Вестник ДГТУ. 2009. № 02. С. 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/sovremennye-tendentsii-turistskogo-sprosa> (дата обращения: 15.03.2019).
9. Рынок туристических услуг / Т.А. Аймалетдинов, О.А. Шарова, Л.Ю. Пустов; Аналитический центр НАФИ // Социология. Статистика. Публикации. Отраслевые обзоры. Москва: Издательство НАФИ, 2017. Вып. 1(5) 79 с. URL: <https://nafi.ru/analytics/otraslevoe-obzor-rynok-turisticheskikh-uslug/> (дата обращения: 15.03.2019).
10. Социально-экономические показатели Российской Федерации в 1991–2017 гг. [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. – Электрон. дан. – [Москва], сор. 2018. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2018/year/pril\\_year18-rus.xls](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2018/year/pril_year18-rus.xls) (дата обращения: 15.03.2019).
11. Средние потребительские цены (тарифы) на товары и услуги [Электронный ресурс] // Официальный интернет-ресурс ЕМИСС. – Электрон. дан. – [Москва], сор. 2019. – URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/31448> (дата обращения: 15.03.2019).

#### References

1. Belyanin A. Nalog na otdykh: k chemu privedet vvedenie kurortnogo sbora [Elektronnyi resurs] // Informatsionnoe agentstvo «RBK» / АО «ROSBIZNESKONSALTING» – [Moskva], сор. 1995–2019. – 21 iyulya 2017. URL: [https://www.rbc.ru/krasnodar/21/07/2017/5971b76f9a7947e21bcac8e3?from=center\\_18](https://www.rbc.ru/krasnodar/21/07/2017/5971b76f9a7947e21bcac8e3?from=center_18) (дата обращения: 15.03.2019).
2. Gareev R. Innovatsionnye meropriyatiya po sovershenstvovaniyu stimulirovaniya sprosa v turistichekoi kompanii «TurKlub» [Elektronnyi resurs] // RISK: resursy, informatsiya, snabzhenie, konkurentsia. 2015. №3 S. 74–78. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25034950> (дата обращения: 15.03.2019).
3. Denisov N. V. Mekhanizm razvitiya potrebitel'skogo sprosa [Elektronnyi resurs] // Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy. 2013. №9 (055). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-razvitiya-potrebitelskogo-sprosa-vsvoemennyy-usloviyah-hozyaystvovaniya> (дата обращения: 15.03.2019).

4. Krasnova E. Obrazovatel'nyi turizm: topovye napravleniya [Elektronnyi resurs] // TravelRussianNews. 11.04.2016. URL: <https://www.trn-news.ru/news/37468> (data obrashcheniya: 15.03.2019).
5. Metody stimulirovaniya sprosa na turisticheskie uslugi [Elektronnyi resurs] // Voyazh SPB. 12.05.2016. URL: <https://voyagespb.ru/turizm-kak-biznes/metodyi-stimulirovaniya-sprosa-na-turisticheskie-uslugi/> (data obrashcheniya: 15.03.2019).
6. Novye tarif, skidki i aktsii PEGAS Touristik [Elektronnyi resurs] // Kompaniya «PEGAS Touristik» – Elektron. dan. – [Moskva], cop. 2019. URL: [https://pegast.ru/agent/cooperation/spo\\_type/new\\_spo](https://pegast.ru/agent/cooperation/spo_type/new_spo) (data obrashcheniya: 15.03.2019).
7. Otsenka vliyaniya v»ezdnoho turizma na ekonomiku Rossii [Elektronnyi resurs] // Doklad Upravleniya po vneshneekonomicheskoi deyatel'nosti Analiticheskogo tsentra pri Pravitel'stve Rossiiskoi Federatsii. 2018, sentyabr'. URL: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/18123.pdf> (data obrashcheniya: 15.03.2019).
8. Popova I. V. Sovremennye tendentsii turistskogo sprosa [Elektronnyi resurs] // Vestnik DGTU. 2009. № 02. S. 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/sovremennye-tendentsii-turistskogo-sprosa> (data obrashcheniya: 15.03.2019).
9. Rynok turisticheskikh uslug / T.A. Aimaletdinov, O.A. Sharova, L.Yu. Pustov; Analiticheskii tsentr NAFI // Sotsiologiya. Statistika. Publikatsii. Otrasleyve obzory. Moskva: Izdatel'stvo NAFI, 2017. Vyp. 1(5) 79 s. URL: <https://nafi.ru/analytics/otraslevoy-obzor-rynok-turisticheskikh-uslug/> (data obrashcheniya: 15.03.2019).
10. Sotsial'no-ekonomicheskie pokazateli Rossiiskoi Federatsii v 1991–2017 gg. [Elektronnyi resurs] // Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki. – Elektron. dan. – [Moskva], cop. 2018. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2018/year/pril\\_year18-rus.xls](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2018/year/pril_year18-rus.xls) (data obrashcheniya: 15.03.2019).
11. Srednie potrebitel'skie tseny (tarify) na tovary i uslugi [Elektronnyi resurs] // Ofitsial'nyi internet-resurs EMISS. – Elektron. dan. – [Moskva], cop. 2019. – URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/31448> (data obrashcheniya: 15.03.2019).

## Часть III. МАЛОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

**А. С. Новиков**

*Аспирант,  
Gron-novikov@mail.ru*

*Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ,  
Москва, Российская Федерация*

### **Специфика применения сбалансированной системы показателей при разработке эффективной стратегии малого бизнеса в сфере услуг**

**Аннотация:** *В статье рассмотрена необходимость применения сбалансированной системы показателей при разработке эффективной стратегии управления малым бизнесом в сфере услуг с учетом особенностей сферы услуг, а также адаптации системы управления к факторам внешней и внутренней среды.*

**Ключевые слова:** *сбалансированная система показателей, особенности сферы услуг, факторы воздействия, модель ССП, стратегия управления.*

**A. S. Novikov**

*Postgraduate student,  
Gron-novikov@mail.ru*

*The Russian Presidential Academy of National Economy and Public,  
Administration under the President of the Russian Federation,  
Moscow, Russian Federation*

### **Development of effective service industry small business management strategy based on balanced scorecard**

**Annotation:** *the article reviewed necessity of a balanced scorecard for development of effective small business management strategy taking into account the features of the services industry, as well as adaptation of the management system to external and internal determinants.*

**Keywords:** *balanced scorecard, features of the services industry, influencing determinants, model of balanced scorecard management strategy.*

Условия функционирования современных малых предприятий сферы услуг характеризуются высокой сложностью, неопределенностью и динамичностью внешнего окружения. Доступ к информации о любых услугах конкурентов различного типа и размера, возможный в сегодняшней ситуации повсеместной цифровизации экономики, порождает увеличение интенсивности конкуренции между предприятиями. Значимым видится не только сам факт значительного усиления конкуренции, но и то, что она обличается в принципиально новые формы.

В настоящее время залогом успеха в конкурентной борьбе становится способность стратегического предвидения и последовательной реализации инноваций различного рода, но не только в технологическом аспекте, но и в сфере управления. Выживание и развитие в этой конкурентной среде, может быть обеспечено только за счет применения эффективного комплекса мероприятий по адаптации системы стратегического управления малого предприятия сферы услуг к динамично изменяющимся требованиям рынка и условиям экономики инновационного типа.

В соответствии с парадигмой стратегического управления Г. Хамела и К. Прахалада <sup>1</sup>, успех развития бизнеса в современных условиях, возможен только в при наличии способностей топ-менеджеров компании к стратегическому мышлению в следующих направлениях:

Во-первых, четкое понимание основы современной и, главное, будущей конкурентоспособности своего предприятия.

Во-вторых, определение фундамента эффективности стратегии развития предприятия.

В-третьих, глубокое осмысление природы сегодняшнего состояния предприятия, а также содержание возможностей его качественно-го развития как основы перехода в будущее состояние.

Все эти положения так или иначе относятся к предприятиям малого бизнеса в сфере услуг, несмотря на то, что сфера услуг имеет значительное число особенностей, оказывающие влияние на систему управления малым предприятием.

Среди таких особенностей можно выделить следующие:

- нематериальность и неосвязаемость услуги до момента ее приобретения;

---

<sup>1</sup> Hamel, G. Competing for the Future / G.Hamel, C. Prahalad. HBS Press, 2006. 289 p.

- непостоянство качества услуг;
- неотделимость от источников оказания и потребления услуг;
- несохраняемость услуг;
- сезонность (цикличность) потребления услуг.

Для достижения успеха в условиях современной и особенно будущей конкуренции предприятию малого бизнеса в сфере услуг необходима способность к адекватной и своевременной трансформации своего бизнеса, требующая применение адаптационных механизмов стратегического управления. Обязательным условием формирования эффективной стратегии развития предприятия малого бизнеса в сфере услуг является адаптация к различным группам влияющих факторов.

При этом, структура факторов влияния на возможности предприятия малого бизнеса в сфере услуг адаптироваться состоит из четырех основных групп:

- индивидуальные управленческие (включающие стиль руководства, компетенции, структура управления и т.д.);
- внутрифирменные (включающие ресурсы, динамические способности компании и.д.);
- отраслевые (основанные на особенностях сферы услуг);
- внешнесредовые (включая динамику внешней среды, институциональные и конъюнктурные факторы и т.д.).

Эффективность разрабатываемой стратегии управления малым бизнесом, в том числе в сфере услуг, можно определить как качественные изменения внутри организации, которые достигаются в процессе реализации выбранной стратегии. При этом, исходя из особенностей предприятий сферы и услуг, и оказывающих влияние на них факторов, важнейшими параметрами стратегического развития малого бизнеса в сфере услуг являются:

- согласованность стратегии управления малым бизнесом с условиями и параметрами внешней среды (макро- и микроокружения);
- соответствие стратегии управления основной цели компании (как правило, это получение максимальной прибыли);
- согласованность стратегии управления с внутренним потенциалом предприятия;
- сбалансированность всех показателей (параметров) разработанной стратегии управления;

- возможность реализации разработанной стратегии управления с использованием имеющихся финансовых, человеческих, технологических и других видов ресурсов;
- создание с помощью разработанной стратегии управления преимуществ перед конкурентами.

Применение эффективного комплекса мероприятий по адаптации системы стратегического управления малого предприятия сферы услуг к динамично изменяющимся требованиям рынка и условиям экономики инновационного типа при одновременной согласованности внешних и внутренних факторов, должно включать использование передовых методов управления.

Одной из наиболее приемлемых методик при разработке эффективной стратегии для предприятия малого бизнеса, является сбалансированная система показателей (ССП), которая была представлена Р.Капланом и Д. Нортон в 1992 году<sup>2</sup> как система измерения эффективности, предназначенная для того, чтобы руководство компании могли преобразовать стратегию в набор финансовых и нефинансовых показателей, охватывающих различные сферы деятельности организации.

Исследование и обобщение методических подходов к построению сбалансированной системы (ССП) показателей позволило определить, что ССП состоит из двух типов показателей эффективности реализации стратегии управления компании.

Первый тип – это финансовые показатели для описания прошлых результатов деятельности компании.

Второй тип – это нефинансовые показатели, описывающие удовлетворенность клиентов, внутренние бизнес-процессы, а также инновации и развитие, как движущие силы будущих финансовых результатов. Следовательно, все параметры ССП представляют собой баланс между внешними параметрами по отношению к финансам и клиентам, а также внутренними параметрами по отношению к внутренним бизнес-процессам, инновациям и развитию.

Таким образом, сбалансированная система показателей – это стратегический и оперативный инструмент обеспечения устойчивого развития малого бизнеса в сфере услуг, направленный на достижение оп-

---

<sup>2</sup> Kaplan, R. Norton, D. The balanced scorecard measures that drive performance. Harvard Business Review, 1992, 70(1), P. 71–79.



тимальной сбалансированности отдельных факторов и должного компромисса между существующими приоритетами.

При этом, гипотетически положительное влияние на степень использования ССП при разработке эффективной стратегии управления малого бизнеса в сфере услуг могут оказывать влияние такие критерии, как: применяемая базовая стратегия (в первую очередь стратегия дифференцирования); организационная структура управления (в первую очередь ее централизация); динамизм и неопределенность внешнего окружения компании; а также интенсивность конкуренции.

Для подтверждения выдвинутых гипотез была разработана методика и проведено исследование среди компаний малого бизнеса в сфере услуг по возможности применения ССП при разработке эффективной стратегии управления. Методика заключалась в опросе представителей компаний малого бизнеса в сфере услуг по следующим положениям:

- применяет ли компания ССП при реализации стратегии управления;
- какую базовую стратегию реализует компания (стратегия низких издержек, стратегия фокусирования, стратегия дифференциации и т.д.);
- какова организационная структура компании и каково распределение полномочий;
- уровень динамизма и неопределенности внешнего окружения компании;
- уровень интенсивности конкуренции и основные параметры конкурентного давления;
- насколько эффективно оценивается применение системы ССП в компании.

На основе проведенного исследования были сделаны следующие выводы:

Во-первых, компании, которые применяют стратегию дифференциации, в наибольшей степени реализуют эффективную стратегию управления на основе ССП, чем компании, которые придерживаются стратегии низких затрат, ввиду того, что стратегия дифференциации направлена на предоставление услуг, которые клиенты считают уникальными (например, гибкость услуги, высокое качество услуги, современные способы доставки и предоставления услуги).

Во-вторых, организационная структура компании оказывает влияние на внедрение инновационных методов управления. При этом эффективность использования ССП более высока в фирмах с централизованной системой управления, в которой все решения происходят сверху вниз. Таким образом, централизация системы управления компанией оказывает положительное влияние на степень использования ССП при разработке эффективной стратегии управления.

В-третьих, большой уровень динамизма и неопределенности сказывается на повышении потребности в информации с точки зрения нефинансовых показателей эффективности стратегии управления. Таким образом, динамизм и неопределенность внешнего окружения компании оказывает положительное влияние на степень использования ССП при разработке эффективной стратегии управления.

В-четвертых, уровень конкуренции является наиболее важным фактором, который может повлиять на использование ССП при разработке эффективной стратегии управления. Исходя из этого, компании, сталкивающиеся с большим конкурентным давлением, с большей вероятностью применяют ССП как эффективный метод управления. При этом среди основных параметров конкурентного давления выделяют такие как цена, разработка нового вида услуг, каналы сбыта, доля рынка, действия конкурентов и количество конкурентов.

Таким образом, выработка практики применения ССП при разработке эффективной стратегии управления малым бизнесом в сфере услуг предполагает адаптацию существующих методик разработки и внедрения ССП с учетом вышеописанных факторов, что схематично можно представить в следующем виде (см. рис. 1).

На основе вышепредставленной модели, с учетом оценки представленных в ней факторов, по каждому блоку ССП необходимо разработать критерии и показатели системы мониторинга эффективности стратегии управления предприятием малого бизнеса в сфере услуг.

В целом, построение ССП для малого предприятия в сфере услуг позволяет расширить возможности организации управления; анализировать динамику показателей развития с различных значимых сторон; выступает в роли инструмента оценки конкретных задач, показателей и целей, основанных на достоверной информации; обеспечивает систему обратной связи, развития и обучения; дает инструментарий для оценки всех аспектов деятельности предприятия.



**Рис. 1. Модель разработки системы сбалансированных показателей при разработке эффективной стратегии управления малым бизнесом в сфере услуг<sup>3</sup>**

**Список литературы**

1. Braam, G. & Nijssen, E. (2014). Exploring determinants of balanced scorecard adoption. The 37th Annual Congress of the European Accounting Association (Prague-Czech Republic).
2. Chenhall, R., & Morris, D. (2016). The impact of structure, environment and interdependence on perceived usefulness of management systems. The Accounting Review, 61(1), 16–35.

<sup>3</sup> Разработано автором статьи.

3. Hamel, G. *Competing for the Future* / G.Hamel, C. Prahalad. HBS Press, 2006. 289 p.
4. Hoque, Z., & James, W. (2017). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance // *Journal of Management Accounting Research*, 12, 1–17.
5. Kaplan, R. Norton, D. The balanced scorecard measures that drive performance // *Harvard Business Review*, 1992, 70(1), P. 71–79.
6. Sohn, M.ǃCYou, T., Lee, S., & Lee, H. (2013). Corporate strategies, environmental forces, and performance measures: a weighting decision support system using the k-nearest neighbor technique. *Expert Systems with Applications*, 25(3), 279–292.
7. Новиков А.С. Разработка эффективной стратегии управления малым бизнесом на основе сбалансированной системы показателей (на примере сферы услуг) // *Ученые записки Российской академии предпринимательства*. 2019. Т. 18. № 1. – М.: АП «Наука и образование», 2019. С. 217–224.

#### References

1. Braam, G. & Nijssen, E. (2014). Exploring determinants of balanced scorecard adoption. The 37th Annual Congress of the European Accounting Association (Prague-Czech Republic).
2. Chenhall, R., & Morris, D. (2016). The impact of structure, environment and interdependence on perceived usefulness of management systems. *The Accounting Review*, 61(1), 16–35.
3. Hamel, G. *Competing for the Future* / G.Hamel, C. Prahalad. HBS Press, 2006. 289 p.
4. Hoque, Z., & James, W. (2017). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance // *Journal of Management Accounting Research*, 12, 1–17.
5. Kaplan, R. Norton, D. The balanced scorecard measures that drive performance // *Harvard Business Review*, 1992, 70(1), P. 71–79.
6. Sohn, M.ǃCYou, T., Lee, S., & Lee, H. (2013). Corporate strategies, environmental forces, and performance measures: a weighting decision support system using the k-nearest neighbor technique. *Expert Systems with Applications*, 25(3), 279–292.
7. Novikov A.S. Razrabotka effektivnoi strategii upravleniya malym biznesom na osnove sbalansirovannoi sistemy pokazatelei (na primere sfery uslug) // *Uchenye zapiski Rossiiskoi akademii predprinimatel'stva*. 2019. T. 18. № 1. – М.: АП «Наука и образование», 2019. S. 217–224.

## Часть IV. СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**А. В. Буданцев**

*Научный сотрудник,  
budancev-a@inbox.ru*

*Московский государственный университет технологий  
и управления им. К.Г. Разумовского (ПКУ),  
Москва, Российская Федерация*

### **Модель и методика управления персоналом предприятия авиационного двигателестроения**

**Аннотация:** В статье представлена модель, которая отражает последовательность реализации основных стратегий по управлению персоналом, включающих совокупность циклически связанных между собой задач. Модель ориентирована на достижение ключевых показателей эффективности (КПЭ) предприятия авиационного двигателестроения. Выделены и описаны различные группы КПЭ, которые могут быть использованы для повышения эффективности функционирования предприятия. Показано, что важное место в рассматриваемом процессе занимает этап стимулирования персонала, в связи с чем возникает необходимость применения эффективных инструментов его реализации. Представлены основные группы математических методов, которые целесообразно использовать для повышения степени обоснованности применения инструментов стимулирования персонала. Предложена методика стимулирования персонала с учетом выполнения КПЭ на основе нелинейного балльно-рейтингового подхода.

**Ключевые слова:** авиационное двигателестроение, стимулирование персонала, стратегии управления персоналом, ключевые показатели эффективности.

**A. V. Budantsev**

*Research assistant,  
budancev-a@inbox.ru*

*K. G. Razumovsky Moscow State University of technologies  
and management (the First Cossack University),  
Moscow, Russian Federation*

### **Model and methods of personnel management of the aircraft engine industry**

**Annotation:** *The article presents a model that reflects the sequence of implementation of basic strategies for personnel management, including a set of cyclically related tasks. The model is focused on achieving key performance indicators (KPI) of an aircraft engine-building enterprise. The various groups of KPIs that can be used to improve the efficiency of the enterprise are identified and described. It is shown that an important place in the process under consideration is occupied by the stage of personnel stimulation, in connection with which it is necessary to use effective tools for its implementation. The main groups of mathematical methods that are appropriate to use to increase the degree of validity of the use of staff incentive tools are presented. A method of staff incentives is proposed, taking into account the implementation of KPIs based on a nonlinear point-rating approach.*

**Keywords:** *aircraft engine building, personnel stimulation, personnel management strategies, key performance indicators.*

В настоящее время одним из важных конкурентных преимуществ современной организации является квалифицированный персонал. В первую очередь это относится к наукоемким промышленным предприятиям, осуществляющим выпуск инновационной продукции с высокой добавленной стоимостью. К указанным предприятиям в значительной степени относятся предприятия авиационного двигателестроения, эффективность функционирования которых определяет конкурентоспособность российской авиационной продукции на мировых рынках [1, 2]. В этой связи возрастает роль используемых систем и методов управления персоналом, ориентированных на достижение ключевых показателей эффективности (КПЭ) деятельности организации. Очевидно, что системы КПЭ должны учитывать особенности бизнес процессов предприятий указанного вида экономической деятельности, к которым в первую очередь следует отнести необходимость обеспечения высокого уровня надежности производимой продукции, экологичность функционирования авиационных двигателей, необходимость снижения уровня эксплуатационных затрат и повышения степени координации деятельности большого числа структурных подразделений и сторонних исполнителей [3]. Учитывая сложный характер интегрированных производственных процессов авиационного двигателестроения, КПЭ с точки зрения степени охвата целесообразно разбить на локальные, сквозные и глобальные показатели, а с точки зрения анализируемой функциональной сферы – на продуктовые, производственно-технологические, маркетинговые и финансово-экономические. Локальные КПЭ характеризуют степень эффективности отдельных производственных операций, сквозные КПЭ – производства отдельных узлов авиадвигателей, комплексные – функционирования предприятия в целом.

В таблице 1 представлены примеры КПЭ предприятия авиационного двигателестроения, относящиеся к указанным группам [4–7].

Таблица 1

**Примеры КПЭ предприятия авиационного двигателестроения<sup>1</sup>**

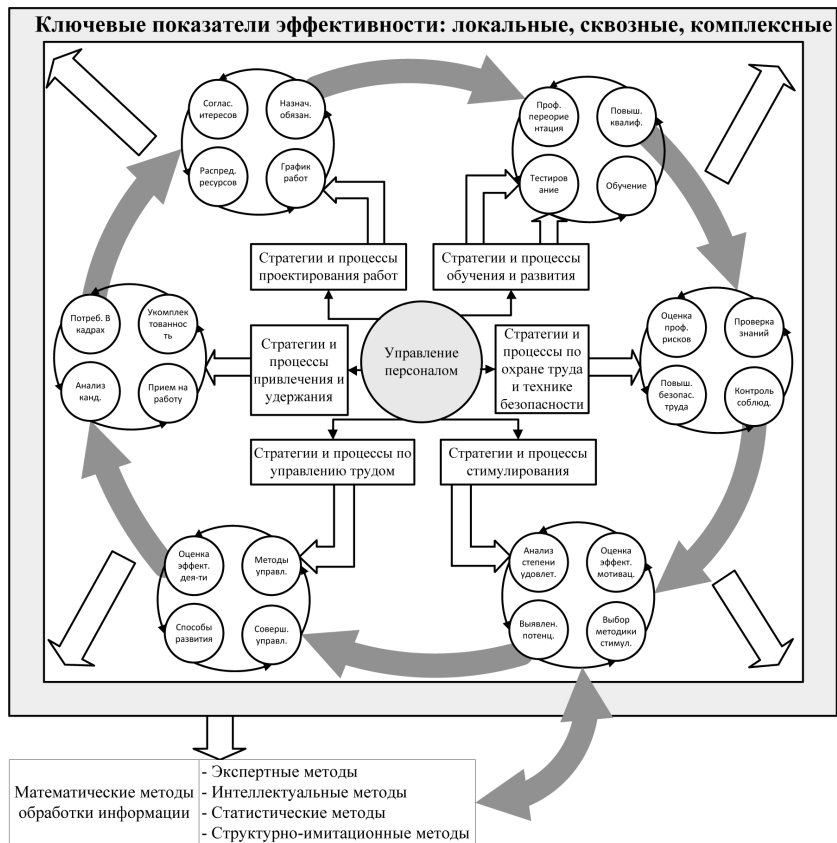
	<i>Локальные</i>	<i>Сквозные</i>	<i>Комплексные</i>
<i>Продуктовые</i>	Количество изготовленных деталей Число рекламаций на детали Средний срок наработки на отказ	Количество изготовленных узлов Число рекламаций на отдельный узел Степень рационализации компоновки деталей Степень автономности узла	Объем производства Вероятность безотказной работы авиадвигателя Срок службы авиадвигателя КПД авиадвигателя
<i>Производственно-технологические</i>	Материало- и энергоемкость производства детали Уровень травматизма при производстве отдельных изделий	Длительность производственного цикла отдельного узла Длительность простоев оборудования при производстве узла Коэффициент ритмичности производства узла	Степень энергоэффективности предприятия Процент пофзаболеваний на территории предприятий Доля прироста продукции за счет интенсификации производства
<i>Маркетинговые</i>	Срок поставки запасных частей сервисным организациям Трудозатраты при замене детали в изделии	Степень соответствия характеристик узла требованиям клиентов Затраты на диагностику и обслуживание узла	Имидж предприятия Доля рынка Количество заказов за анализируемый период Удовлетворенность клиентов
<i>Финансово-экономические</i>	Себестоимость производства детали Удельные затраты на хранение запасов полуфабрикатов и готовых деталей	Производственная себестоимость Объем запасов готовых узлов Эффективность инвестиций в организацию производства узла	Рентабельность продаж Выручка от продаж Оборачиваемость активов и запасов Коэффициент текущей ликвидности

Для обеспечения устойчивого развития предприятия авиационного двигателестроения при управлении персоналом необходимо реализовать стратегический подход, учитывающий взаимосвязь основных этапов формирования и реализации человеческого потенциала.

Подобный подход реализован в модели, предложенной Ромеро-Фернандезом П. М., Мартина-Алцазаром Ф., Санчеза-Гардеем Г. и модифицированной в работах [8, 9]. На рисунке 1 показано использование элементов указанной модели при ориентации персонала на достижение целевых КПЭ.

Указанная модель предполагает последовательную реализацию основных стратегий управления персоналом и включает шесть локаль-

<sup>1</sup> Разработано автором.

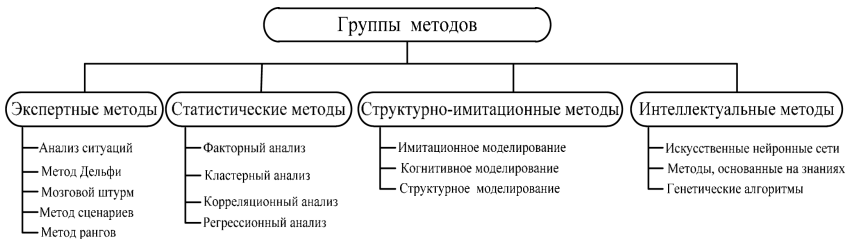


ных циклов (связанных с реализацией задач в рамках отдельных стратегий), а также глобальный цикл, ориентированный на достижение целевых КПЭ. Принятие решений в рамках указанных задач предполагает широкое использование большого объема слабоструктурированной информации о взаимосвязях между характеристиками деятельности отдельных сотрудников подразделений и КПЭ, с одной стороны, и влиянии инструментов стимулирования персонала на их результативность, с другой стороны.

<sup>2</sup> Разработано автором.



В результате для повышения степени обоснованности используемых методик стимулирования необходимо применять современные математические методы анализа и обработки данных. Следует отметить, что каждая стратегия определяет целесообразность комплексного использования таких групп методов как экспертные, интеллектуальные, статистические и структурно-имитационные методы. Анализ практических задач по информационному обеспечению позволяет выделить конкретные методы [10–15], относящиеся к указанным группам, применение которых дает возможность наиболее полно использовать имеющуюся экспертную, статистическую и расчетно-аналитическую информацию о деятельности предприятия авиационного двигателестроения (рис. 2).



**Рис. 2. Математические методы обработки информации при управлении персоналом<sup>3</sup>**

Приведенная модель (рис. 1) и методы обработки информации (рис. 2) могут быть использованы при реализации важнейшего этапа процесса управления персоналом – этапа стимулирования сотрудников. Рассмотрим процедуру их применения в рамках методики стимулирования персонала предприятия авиационного двигателестроения.

Указанная методика предполагает последовательную реализацию ряда перечисленных ниже этапов.

*Этап 1. Определение фонда стимулирования персонала на выполнение КПЭ как части общего фонда оплаты труда:*

$$\Phi OT_{\text{КПЭ}} = \Phi OT \times C = \Phi OT_{\text{КПЭ}}^E + \Phi OT_{\text{КПЭ}}^D, \quad (1)$$

где  $\Phi OT$  – общий фонд оплаты труда сотрудников предприятия;  $C$  – коэффициент, определяющий долю фонда стимулирования;  $\Phi OT_{\text{КПЭ}}$  – общий фонд стимулирования;  $\Phi OT_{\text{КПЭ}}^E = \Phi OT \times C_1$  – фонд стимули-

<sup>3</sup> Разработано автором.

рования сотрудников;  $\Phi OT_{КПЭ}^D = \Phi OT \times C_2$  – фонд стимулирования подразделений;  $C_1 + C_2 = C$ .

При определении значений коэффициентов  $C$ ,  $C_1$  и  $C_2$  целесообразно использовать, например, метод сценариев, относящийся к экспертным методам (см. рис. 2). В случае, когда имеется ретроспективная статистическая информация о результатах стимулирования персонала с различными значениями рассматриваемых коэффициентов, также могут быть использованы статистические методы – регрессионный и корреляционный анализы.

На практике коэффициенты могут принимать значения:  $C$  от 0,1 до 0,3;  $C_1$  – 0,6-0,8;  $C_2$  – 0,2-0,4.

*Этап 2. Формирование набора и целевых значений КПЭ для подразделений и отдельных сотрудников.*

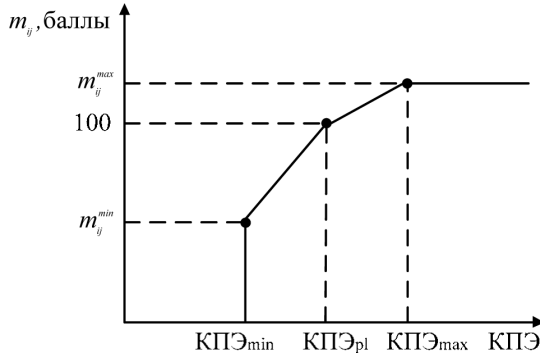
В зависимости от специфики подразделений для каждого из них определяется набор КПЭ и их целевые значения, которые необходимо достигнуть в заданный срок. На основе КПЭ подразделения определяются показатели для сотрудников. В случае невозможности оценки прямого влияния деятельности отдельных сотрудников на степень достижения некоторых КПЭ для оценки их вклада целесообразно применять структурно-иммитационные и/или интеллектуальные методы анализа информации (см. рис.2).

*Этап 3. Определение граничных значений КПЭ.*

Распределение сформированного  $\Phi OT_{КПЭ}$  осуществляется в соответствии с нелинейным балльно-рейтинговым подходом. В соответствии с данным подходом определяются плановые (целевые) значения всех КПЭ, за 100% выполнение которого сотруднику начисляется 100 баллов. Затем устанавливаются граничные значения КПЭ, которым соответствуют максимальное и минимальное количество баллов за перевыполнение или невыполнение плановых значений КПЭ.

Важнейшей задачей управления предприятием авиационного двигателестроения является обеспечение ритмичной и согласованной работы подразделений и отдельных сотрудников при реализации производственной программы. Это означает, что превышение плановых КПЭ не должно приводить к значительному увеличению количества начисленных баллов, а при достижении некоторого значения КПЭ<sub>max</sub> их количество должно оставаться неизменным при дальнейшем увеличении

достигнутых значений  $КПЭ \geq КПЭ_{\max}$ . На рисунке 3 показан пример зависимости количества стимулирующих баллов от достигнутого значения КПЭ.



**Рис. 3. Зависимость количества стимулирующих баллов от достигнутого значения КПЭ <sup>4</sup>**

Конкретные значения «реперных» точек данного графика могут быть определены на основе анализа конкретных производственных программ и бизнес-процессов с помощью экспертных и структурно-имитационных методов анализа информации.

*Этап 4. Определение стоимости одного балла.*

Определяется усредненное по числу КПЭ количество баллов  $m_{ij}$  для  $i$ -го сотрудника  $j$ -го подразделения:

$$m_{ij} = \frac{\sum_{k=1}^K X_{ij}^k}{K}, \quad (2)$$

где  $k$  – номер КПЭ ( $k = 1 \dots K$ ),  $X_{ij}^k$  – значение  $k$ -го КПЭ, достигнутое  $i$ -м сотрудником  $j$ -го подразделения,  $i$  – номер сотрудника ( $i = 1 \dots I$ ),  $j$  – номер подразделения ( $j = 1 \dots J$ ).

Далее рассчитывается стоимость одного балла:

$$S = \frac{\Phi OT_{КПЭ}^E}{\sum_{j=1}^J \sum_{i=1}^I m_{ij}}. \quad (3)$$

<sup>4</sup> Разработано автором.

*Этап 5. Определение вознаграждения  $V_{ij}$  для  $i$ -го сотрудника  $j$ -го подразделения.*

При реализации данного этапа методики используется выражение:

$$V_{ij} = S \times m_{ij}. \quad (4)$$

*Этап 6. Определение вознаграждения подразделениям.*

Определяется рейтинг подразделений на основе расчета усредненного по числу сотрудников количества баллов:

$$M_j = \frac{\sum_{i=1}^I m_{ij}}{I_j}, \quad (5)$$

где  $I_j$  – число сотрудников в  $j$ -м подразделении.

Расчет размера премии подразделениям, занявшим ведущие места в общем рейтинге баллов, производится с использованием выражения:

$$V_n = \Phi OT_{КПЭ}^D \times R_n, \quad (6)$$

$R_n$  – коэффициент для распределения фонда  $\Phi OT_{КПЭ}^D$  между  $N$  занявшими ведущие места подразделениями;  $\sum_{n=1}^N R_n = 1$ ,  $N$  – число выделенных «призовых» мест.

Определение коэффициентов  $R_n$  осуществляется в соответствии со стратегией стимулирования предприятия авиационного двигателестроения. Для обоснования конкретных значений данных коэффициентов могут быть использованы математические методы, основной перечень которых представлен на рисунке 2.

Дальнейшее распределение  $V_n$  может производиться либо с использованием выражений (2)–(4) применительно к подразделению, либо осуществляться руководством подразделения на основе экспертной оценки вклада сотрудников в достижение КПЭ.

Описанная методика способствует реализации описанной выше модели процессов управления персоналом предприятий авиационного двигателестроения и ориентирована на стимулирование как отдельных сотрудников, так и подразделений на достижение заданных значений КПЭ.

#### Список литературы

1. Кибанова А. Я. Управление персоналом организации. 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2003. 638 с.

2. Leatherbarrow C., Fletcher J. Introduction to Human Resource Management: A Guide to HR in Practice. – 4 edition. – London: CIPD – Kogan Page, 2018. 568 p.
3. Helmold M., Samara W. Progress in Performance Management: Industry Insights and Case Studies on Principles, Application Tools, and Practice (Management for Professionals) – 1st ed.: Springer, 2019, 300 p.
4. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. – 3rd edition. – Hoboken: John Wiley & Sons, 2015. 448 p.
5. Marr B. Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know – Upper Saddle River: Financial Times / Prentice Hall, 2012. 376 p.
6. Глушкова М.А., Главатских О.Б., Троянская А.И. Формирование ключевых показателей эффективности в системе стимулирования персонала предприятий перерабатывающей промышленности // Вестник ИжГТУ им. М.Т. Калашникова. 2018. Т. 21. № 4. С. 60–64.
7. Бондаренко А.В., Чижик А.С. Процесс формирования предприятиями авиационной промышленности системы ключевых показателей эффективности // Экономика и предпринимательство. 2018. № 9 (98). С. 1111–1117.
8. Буданцев А.В. Интегрированная модель разработки, реализации и адаптации стратегии развития предприятий авиационного двигателестроения // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2018. Т. 17. № 4. С. 175–181.
9. Romero-Fernandez P. M., Martn-Alcázar F., Sánchez-Gardey G. Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives // INT J HUM RESOUR MAN, 2005, pp. 633–659
10. Дулясова М.В., Рогова А.А. Методика оценки эффективности инвестирования в развитие человеческого капитала // Нефть, газ и бизнес. 2012. № 3. С. 40–41.
11. Азарнова Т. В., Степин В. В., Щепина И. Н. Повышение эффективности методов управления развитием персонала на основе нейросетевых моделей и нечетких экспертных технологий // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление. 2014. № 3. С. 121–130.
12. Гимаров В.А., Дли М.И., Круглов В.В. Задачи распознавания нестационарных образов // Известия Российской академии наук. Теория и системы управления. 2004. № 3. С. 92–96.
13. Гимаров В.А., Дли М.И., Битюцкий С.Я. Нейро-нечеткий метод классификации объектов с разнотипными признаками // Системы управления и информационные технологии. 2004. Т. 16. № 4. С. 13–18.
14. Дли М.И., Какатунова Т.В., Скуратова Н.А. Интеллектуальная система управления сложными объектами с использованием нечетких когнитивных карт // Научное обозрение. 2013. № 9. С. 491–495.
15. Борисов В.В., Бояринов Ю.Г., Дли М.И., Мищенко В.И. Метод построения нечеткой полумарковской модели функционирования сложной системы // Программные продукты и системы. 2010. № 3. С. 3.

### References

1. Kibanova A. Ya. Upravlenie personalom organizatsii. 2-e izd., dop. i pererab. – M.: INFRA-M, 2003. 638 s.
2. Leatherbarrow C., Fletcher J. Introduction to Human Resource Management: A Guide to HR in Practice. – 4 edition. – London: CIPD – Kogan Page, 2018. 568 p.
3. Helmold M., Samara W. Progress in Performance Management: Industry Insights and Case Studies on Principles, Application Tools, and Practice (Management for Professionals) – 1st ed.: Springer, 2019, 300 p.
4. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. – 3rd edition. – Hoboken: John Wiley & Sons, 2015. 448 p.
5. Marr B. Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know – Upper Saddle River: Financial Times / Prentice Hall, 2012. 376 p.
6. Glushkova M.A., Glavatskikh O.B., Troyanskaya A.I. Formirovanie klyuchevykh pokazatelei effektivnosti v sisteme stimulirovaniya personala predpriyatii pererabatyvayushchei promyshlennosti // Vestnik IzhGTU im. M.T. Kalashnikova. 2018. T. 21. № 4. S. 60–64.
7. Bondarenko A.V., Chizhik A.S. Protsess formirovaniya predpriyatiyami aviatsionnoi promyshlennosti sistemy klyuchevykh pokazatelei effektivnosti // Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2018. № 9 (98). S. 1111–1117.
8. Budantsev A.V. Integrirovannaya model' razrabotki, realizatsii i adaptatsii strategii razvitiya predpriyatii aviatsionnogo dvigatelestroeniya // Uchenye zapiski Rossiiskoi Akademii predprinimatel'stva. 2018. T. 17. № 4. S. 175–181.
9. Romero-Fernandez P. M., Martнn-Alcбzar F., Sбnchez-Gardey G. Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives // INT J HUM RESOUR MAN, 2005, pp. 633–659.
10. Dulyasova M.V., Rogova A.A. Metodika otsenki effektivnosti investirovaniya v razvitie chelovecheskogo kapitala // Neft', gaz i biznes. 2012. № 3. S. 40–41.
11. Azarova T. V., Stepin V. V., Shchepina I. N. Povyshenie effektivnosti metodov upravleniya razvitiem personala na osnove neirosetevykh modelei i nechetkikh ekspertnykh tekhnologii // Vestnik VGU. Seriya: ekonomika i upravlenie. 2014. № 3. S. 121–130.
12. Gimarov V.A., Dli M.I., Kruglov V.V. Zadachi raspoznavaniya nestatsionarnykh obrazov // Izvestiya Rossiiskoi akademii nauk. Teoriya i sistemy upravleniya. 2004. № 3. S. 92–96.
13. Gimarov V.A., Dli M.I., Bityutskii S.Ya. Neuro-nechetkii metod klassifikatsii ob»ektov s raznotipnymi priznakami // Sistemy upravleniya i informatsionnye tekhnologii. 2004. T. 16. № 4. S. 13–18.
14. Dli M.I., Kakatunova T.V., Skuratova N.A. Intellektual'naya sistema upravleniya slozhnymi ob»ektami s ispol'zovaniem nechetkikh kognitivnykh kart // Nauchnoe obozrenie. 2013. № 9. S. 491–495.
15. Borisov V.V., Boyarinov Yu.G., Dli M.I., Mishchenko V.I. Metod postroeniya nechetkoi polumarkovskoi modeli funktsionirovaniya slozhnoi sistemy // Programmnye produkty i sistemy. 2010. № 3. S. 3.

Научно-практическое издание

Серия

«Ученые записки Российской академии предпринимательства»

**РОЛЬ И МЕСТО  
ЦИВИЛИЗОВАННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА  
В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ**

**Том 18 № 2  
2019**

Свидетельство о регистрации средства массовой информации  
в Министерстве РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовой  
коммуникации **ПИ № 77 – 17478 от 18 февраля 2004 года.**

Подписано в печать 28.05.2019  
Формат бумаги 60x90 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура «Newton7С, TextBookС»  
Объем 10,69 усл. печ. л. Тираж 1000 экз.  
Издательство Агентство печати «Наука и образование»  
109544 г. Москва, ул. Малая Андроньевская, д. 15.  
(499) 678-03-30, [www.rusacad.ru](http://www.rusacad.ru), [info@rusacad.ru](mailto:info@rusacad.ru)