

ВЕСТНИК

Московского университета
имени С.Ю. Витте. Серия 1.

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

2025
2 (53)

ISSN 2587-554X
Эн № ФС77-77600



ISSN 2587-554X

Эл № ФС77-77600

Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление

№ 2 (53)' 2025

Электронный научный журнал (Электронное периодическое издание)

Главный редактор:

Зуева И.А.,

д-р экон. наук, профессор кафедры финансового учета Московского университета имени С.Ю. Витте;

Заместитель главного редактора:

Гаврилова Э.Н.,

канд. экон. наук, доцент кафедры финансового учета

Московского университета имени С.Ю. Витте

Редакционный совет

Председатель – Семенов А.В., *д-р экон. наук, профессор, ректор Московского университета имени С.Ю. Витте;*

Заместитель председателя – Пилипенко П.П., *д-р экон. наук, профессор, лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники, Почётный работник высшего профессионального образования РФ, директор Высшей школы менеджмента Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова;*

Члены редсовета – Гринберг Р.С., *д-р экон. наук, профессор, чл.-корр. РАН, академик Международной академии менеджмента, научный руководитель Института экономики РАН;*

Тебекин А.В., *д-р техн. наук, д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры менеджмента Московского университета им. С.Ю. Витте, профессор кафедры экономической теории и предпринимательства Института экономики РАН;*

Макрусов В.В., *д-р физ.-мат. наук, профессор, Почетный работник Высшего профессионального образования, профессор кафедры управления Российской таможенной академии;*

Сахаров Г.В., *д-р экон. наук, профессор, действительный член РАЕН, профессор кафедры экономической безопасности Калужского филиала Российской академии народного хозяйства и госслужбы при Президенте РФ;*

Крылатых Э.Н., *д-р экон. наук, профессор, академик РАН, заведующая кафедрой макро- и микроэкономики факультета Российско-немецкой высшей школы управления Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации;*

Бурцева Т.А., *д-р экон. наук, доцент, профессор РТУ МИРЭА;*

Гусева В.И., *д-р экон. наук, профессор, профессор Кыргызско-Российского Славянского университета, Кыргызская Республика;*

Зубенко В.В., *д-р экон. наук, профессор, профессор Финансового университета при Правительстве Российской Федерации;*

Тумин В.М., *д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры менеджмента Московского политехнического университета;*

Сейдахметова Ф.С., *д-р экон. наук, профессор, профессор Алматинской академии экономики и статистики, Казахстан;*

Фролов А.В., *д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры мировой экономики Дипломатической Академии Министерства Иностранных Дел РФ, Россия;*

Холбеков Р.О., *д-р экон. наук, профессор, профессор Ташкентского государственного экономического университета, Узбекистан;*

Разовский Ю.В., *д-р экон. наук, академик РАЕН, профессор кафедры теории и организации управления Гжельского государственного университета;*

Балтов М., *д-р, PhD, профессор, проректор по научно-исследовательской деятельности и международному сотрудничеству Бургасского свободного университета, Республика Болгария;*

Колитарн Дж., *д-р, профессор, руководитель лаборатории аквакультуры и рыболовства Тиранского аграрного университета, Албания;*

Каштыкова Э., *канд. экон. наук, доцент, доцент Экономического университета в Братиславе, Словакия;*

Молдашбаева Л.П., *канд. экон. наук, доцент, доцент Евразийского национального университета им. Л. Н. Гумилева, Казахстан;*

Русак Е.С., *канд. экон. наук, зав. кафедрой экономики предприятий Академии управления при Президенте Республики Беларусь, г. Минск, Республика Беларусь.*

Все права на размножение и распространение в любой форме остаются за издательством.

Нелегальное копирование и использование данного продукта запрещено.

Системные требования: PC не ниже класса Pentium III; 256

Mb RAM; свободное место на HDD 32 Mb; Windows 98/XP/7/10;

Adobe Acrobat Reader; дисковод CD-ROM 2X и выше; мышь.

© ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2025

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА

ОСОБЕННОСТИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ	7
<i>Салихов Борис Варисович, Салихова Ирина Сергеевна, Жуков Александр Олегович</i>	
РОЛЬ БАНКОВСКОГО КРЕДИТОВАНИЯ В РАЗВИТИИ И УСТОЙЧИВОСТИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА.....	17
<i>Ниязбекова Шакизада Утеулиевна</i>	
ВЛИЯНИЕ СТРУКТУРНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ РЫНКА ГОСТЕПРИИМСТВА НА СТРАТЕГИЧЕСКУЮ ТРАНСФОРМАЦИЮ РОССИЙСКИХ ГОСТИНИЧНЫХ СЕТЕЙ.....	27
<i>Шкуренко Павел Андреевич, Кошелева Анна Игоревна</i>	
РЫНОК ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ В РОССИИ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ	37
<i>Гаврилова Элеонора Николаевна, Слаутина Эвелина Дмитриевна</i>	

ЭКОНОМИКА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

РОЛЬ ЕВРОПЕЙСКИХ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНЫХ ПАРТНЕРСТВ В ДЕКАРБОНИЗАЦИИ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ	47
<i>Фролов Андрей Викторович, Лысунец Марина Валентиновна</i>	
ВСТРАИВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И ESG-РЕЙТИНГОВ В БЕРЕЖЛИВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЛЯ РАЗНООТРАСЛЕВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ	56
<i>Хайдукова Екатерина Сергеевна, Измоденова Ксения Сергеевна, Ибракова Айзанат Наримановна</i>	

ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ ТОРГОВЛЯ

CHINA'S CIPS IN THE GLOBAL PAYMENT LANDSCAPE AS A STRATEGIC ALTERNATIVE TO SWIFT	67
<i>Nikolayevskiy D.D., Gorbacheva T.A.</i>	
ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВОДОСНАБЖЕНИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА В ЦЕНТРАЛЬНО-АЗИАТСКОМ РЕГИОНЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ	75
<i>Нурмухаметов Нурбахыт Нурбопаевич, Белоусова Элла Валерьевна</i>	

УПРАВЛЕНИЕ

КОРПОРАТИВНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО В РОССИИ: ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ, СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ.....	83
<i>Гаврилова Элеонора Николаевна</i>	
СТРУКТУРА ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ КАК ЭЛЕМЕНТ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ	90
<i>Бурцева Татьяна Алексеевна, Моттаева Анджела Бахауовна, Лаптев Егор Александрович</i>	

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ: ОБЪЕДИНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И ПРОЦЕССНОЙ ИНТЕГРАЦИИ С АВТОНОМНОЙ СИСТЕМОЙ	98
<i>Коваленко Владимир Васильевич, Комендантов Георгий Александрович</i>	
ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ	106
<i>Коноплина Юлия Сергеевна</i>	

CONTENTS

ECONOMY

FEATURES OF THE TECHNOLOGICAL TRANSFORMATION OF THE MODERN ECONOMY	7
<i>Salikhov B.V., Salikhova I.S., Zhukov A.O.</i>	
THE ROLE OF BANK LENDING IN THE DEVELOPMENT AND SUSTAINABILITY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES	17
<i>Niyazbekova Sh.U.</i>	
THE IMPACT OF STRUCTURAL CHANGES IN THE HOSPITALITY MARKET ON THE STRATEGIC TRANSFORMATION OF RUSSIAN HOTEL CHAINS	27
<i>Shkurenko P.A., Kosheleva A.I.</i>	
DIGITAL FINANCIAL ASSETS MARKET IN RUSSIA: CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS	37
<i>Gavrilova E.N., Slautina E.D.</i>	

ECONOMICS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

THE ROLE OF EUROPEAN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN DECARBONIZATION OF WORLD ECONOMY	47
<i>Frolov A.V., Lysunets M.V.</i>	
INTEGRATION OF THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND ESG RATINGS INTO LEAN MANAGEMENT OF DIFFERENT-INDUSTRY ENTERPRISES IN RUSSIA.....	56
<i>Khaidukova E.S., Izmodenova K.S., Ibrakova A.N.</i>	

DOMESTIC AND FOREIGN TRADE

CHINA'S CIPS IN THE GLOBAL PAYMENT LANDSCAPE AS A STRATEGIC ALTERNATIVE TO SWIFT	67
<i>Nikolayevskiy D.D., Gorbacheva T.A.</i>	
MAIN PROBLEMS OF WATER SUPPLY FOR AGRICULTURE IN THE CENTRAL ASIAN REGION AND ECONOMIC WAYS TO SOLVE THEM	75
<i>Nurmukhametov N.N., Belousova E.V.</i>	

MANAGEMENT

CORPORATE VOLUNTEERING IN RUSSIA: PRACTICAL EXPERIENCE, CURRENT TRENDS AND DEVELOPMENT RECOMMENDATIONS	83
<i>Gavrilova E.N.</i>	
PROJECT TEAM STRUCTURE AS AN ELEMENT OF THE ENTERPRISE'S PERSONNEL STRATEGY	90
<i>Burtseva T.A., Mottaeva A.B., Laptev E.A.</i>	

SYSTEMIC APPROACH TO RISK MANAGEMENT: COMBINING STRATEGIC MANAGEMENT AND PROCESS INTEGRATION WITH AN AUTONOMOUS SYSTEM	98
<i>Kovalenko V.V., Komendantov G.A.</i>	
FEATURES OF RISK MANAGEMENT IN A SMALL ENTERPRISE	106
<i>Konoplina Y.S.</i>	

ОСОБЕННОСТИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ

Салихов Борис Варисович^{1,3},
д-р экон. наук, профессор,
e-mail: mgsusalikhov@yandex.ru,

Салихова Ирина Сергеевна^{1,2,3},
д-р экон. наук, профессор,
e-mail: irinasalikhova@yandex.ru,

Жуков Александр Олегович³,
д-р техн. наук, профессор,
e-mail: aozhukov@mail.ru,

¹Центральный экономико-математический институт Российской академии наук, г. Москва, Россия

²Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва, Россия

³Экспертно-аналитический центр, г. Москва, Россия

В статье уточняется трактовка и конкретизируется содержание технологического уклада как структурной и воспроизводственной целостности. Выявляется онтология смены технологических укладов как динамики органической целостности сопряженных производств. Рассмотрены подвижные границы удельных весов частного и государственного участия в сфере расширенного воспроизводства технологических инноваций, а также акцентировано внимание на создании новых форм взаимодействия рынка и государства в сфере обеспечения высокоэффективной технологической трансформации. Охарактеризованы междисциплинарные аспекты становления, развития и смены социально-экономических систем, а также соответствующих технологических укладов. Предложена нанокогнитивная форма человеческого капитала, релевантная гипотетическому седьмому технологическому укладу, основанному на системе неявного знания при безусловной созидательной направленности хозяйственного развития. Показано, что для успешной разработки технологических инноваций необходима релевантная технология экономико-идеологических, институциональных, когнитивных, организационно-управленческих и иных трансформаций. Верифицирована новая роль государственного предпринимательства в решении задач высокоэффективной технологической трансформации.

Ключевые слова: технологический уклад, технологические инновации, сопряженное производство, взаимодействие рынка и государства, человеческий капитал, технологическая эндогенность, технология трансформаций

FEATURES OF THE TECHNOLOGICAL TRANSFORMATION OF THE MODERN ECONOMY

Salikhov B.V.^{1,3},
doctor of economic sciences, professor,
e-mail: mgsusalikhov@yandex.ru,

Salikhova I.S.^{1,2,3},
doctor of economic sciences, professor,
e-mail: irinasalikhova@yandex.ru,

Zhukov A.O.³,
doctor of technical sciences, professor,
e-mail: aozhukov@mail.ru,

¹Central Economics and Mathematics Institute, RAS, Moscow, Russia

²Moscow Witte University, Moscow, Russia

³Expert-analytical center, Moscow, Russia

The article clarifies the interpretation and specifies the content of the technological paradigm as a structural and reproductive integrity. The ontology of the change of technological paradigms as the dynamics of the organic integrity of related industries is revealed. The moving boundaries of the specific weights of private and public participation in the sphere of expanded reproduction of technological innovations are considered, and attention is focused on the creation of new forms of interaction between the market and the state in the sphere of ensuring highly efficient technological transformation. Interdisciplinary aspects of the formation, development and change of socio-economic systems, as well as the corresponding technological paradigms, are characterized. A nanocognitive form of human capital is proposed, relevant to the hypothetical seventh technological paradigm based on the system of tacit knowledge with an unconditional creative orientation of economic development. It is shown that for the successful development of technological innovations, a relevant technology of economic-ideological, institutional, cognitive, organizational-managerial and other transformations is necessary. The new role of state entrepreneurship in solving the problems of highly effective technological transformation has been verified.

Keywords: technological paradigm, technological innovations, coupled production, interaction of the market and the state, human capital, technological endogeneity, transformation technology

Введение

Актуальность темы данного исследования обусловливается критической необходимостью формирования технологического суверенитета нашей страны, что катализируется растущим множеством новых внутренних и внешних, объективных и субъективных вызовов и угроз. В связи с этим, а также учитывая определенное технологическое отставание отечественной экономики от более развитых стран, требуются весьма неординарные меры для его устранения, хотя бы в ключевых направлениях, непосредственно влияющих на совокупную факторную производительность и общую эффективность хозяйственной деятельности. В свете сказанного актуализируется проблематика качественного обновления современных подходов к выявлению онтологии смены и характеристике факторов технологической трансформации современной, прежде всего, отечественной экономики.

В частности, актуализируется потребность в конкретизации трактовки сущности как такового технологического уклада, что позволит повысить точность и корректность рассмотрения его исторических, современных и перспективных форм. Не менее значимым представляется императив выявления общих алгоритмов смены технологических укладов при одновременном логическом обосновании релевантных, в том числе даже футуристических концептов. При этом видится актуальным анализ важнейших междисциплинарных аспектов технологической трансформации, среди которых особую роль играют динамические переменные, характеризующие эволюцию, прежде всего, человеческого и институционального капитала.

Таким образом, *цель статьи* состоит в конкретизации современных подходов к выявлению сущности и характеристике специфики технологической трансформации современной экономики в условиях общего нарастания сложности. Достижение цели предполагает решение следующих взаимосвязанных аналитических и научно-практических задач: во-первых, следует определить сущность технологического уклада, а также охарактеризовать логику последовательного становления его новых форм; во-вторых, необходимо разработать междисциплинарную оценку смены технологических укладов при одновременной верификации его гипотетической формы. Ожидаемое *значение* положений и выводов статьи заключается в определенном обновлении научно-практической концепции технологической трансформации, что позволит в последующем конкретизировать механизмы разработки и внедрения технологических инноваций в систему функционирующих и новых хозяйственных отношений.

Общая характеристика качественной целостности и смены технологических укладов

Известно, что текущий шестой технологический уклад позиционируется как качественно новый виток в системе способов работы над продуктом, и это обстоятельство уже давно не является лишь фрагментарным стилизованным фактом, а предстает как полностью сформировавшаяся объективная

необходимость, требующая адекватной научно-практической реакции. Очевидно, что основанием названного уклада является экспоненциальное увеличение знания в условиях ускоряющейся цифровизации и платформизации хозяйственных отношений, что существенно отличается от всех предыдущих больших циклов социально-экономического развития [1].

В общем плане под *технологическим укладом* следует понимать органическое единство сопряженных производств, то есть имеющих единый технический уровень, а также развивающихся синхронно, когерентно и комплементарно. Понятие технологического уклада, используемое в отечественной экономической науке, предстает в качестве аналога таким феноменам, как волны инноваций, технико-экономическая парадигма, технический способ производства и др. Ключевым элементом в трактовке технологического уклада является именно феномен органического единства технологически сопряженных производств. Отсюда, в первом приближении, технологический уклад резонно понимать именно как группы таких сопряженных производств, непосредственно связанных друг с другом схожими технологическими цепями и образующих соответствующие системно-воспроизводственные целостности¹.

Для выявления текущих и будущих последствий реализации достижений шестого технологического уклада для современной отечественной экономики необходимо рассмотреть ключевые аспекты, характеризующие как таковую смену данных укладов (общее), а также выявить специфику их современной формы (особенное). В связи с этим резонно использовать успешно верифицированные положения и выводы, содержащиеся в исследованиях ученых, придерживающихся воспроизводственного [2] и, одновременно, историко-эволюционного [3] подходов к выявлению закономерностей и проблем формирования и развития технологических укладов социально-экономического развития в условиях релевантных вызовов и угроз [4]. При этом с самого начала следует подчеркнуть, что все еще бытующие в современной литературе представления о некой линейной лапласовской детерминации технико-экономического развития на основе перманентного научно-технического прогресса все более не находят своего подтверждения.

Об этом свидетельствуют не только консервативные, относительно прогресса науки и техники, *ментальные модели* ряда теоретиков и практиков-хозяйственников, но и само объектное пространство экономических отношений, выстраивающихся вокруг неуклонно нарастающих системных воспроизводственных диспропорций, обусловливаемых растущим множеством новых условий и факторов [5], появление и функциональную силу которых едва ли можно включить в механизмы *рациональных ожиданий*. В частности, несмотря на высокий уровень народнохозяйственного и мегаэкономического прогнозирования, никто не смог предвидеть возникновения пандемии и предсказать ее социально-экономические последствия. Мало кто всерьез воспринимал предупреждения некоторых исследователей о финансовом кризисе 2008 года, вызвавшем международные социально-экономические потрясения. Трудно было представить еще несколько лет назад, что драйвером современного научно-технического развития вновь станут растущие расходы, связанные с масштабными геополитическими противоречиями [6] и др.

Далее, исходя из особенностей становления и развития любого нового технологического уклада как системного единства сопряженных производств, следует отметить, что инвестиции в развитие новых технологий имеют разную динамику эффективности, что вполне соответствует известному в экономической науке и доказанному эффекту убывающей отдачи вследствие роста предельных издержек. Однако происходит это не сразу, а с течением определенного интервала времени, когда действующие технологии исчерпывают свой инновационный потенциал и теряют производственную мощность. Естественное стремление предпринимателей окупить свои инвестиционные расходы сопровождается, как минимум, двумя эффектами: а) растущим объемом инвестиций и, следовательно, перегревом экономики при чрезмерной занятости факторов производства; б) ростом цен на данные факторы производства и, особенно, на элементы природного капитала в форме, прежде всего, энергоносителей.

Повышение цен на электроэнергию, что приводит к росту издержек производства, катализирует монопольными тенденциями и стремлением собственников энергоресурсов получать еще большие объемы природной ренты. При этом страны, являющиеся их экспортерами, к которым относится и Россия, попадают в зависимость от высоких цен на природный капитал с сопутствующей иллюзией об

¹ См.: Глазьев С.Ю. За горизонтом конца истории: монография. – Москва: Проспект, 2022. – 416 с.

устойчивости собственного социально-экономического развития при постоянно дорожающих нефти, газе и др. Результатом становится мнимая социально-экономическая устойчивость, поскольку с течением определенного периода времени цены на энергоресурсы начинают снижаться как следствие появления новых технологических форм, что и приводит к скорому завершению названной мнимой устойчивости. Отечественный опыт это весьма красноречиво доказывает.

Далее, в процессе свободного движения капиталов, а также целенаправленной государственной инвестиционно-инновационной политики происходит ускоренное развитие новых технологий, обеспечивающих существенное (возможно, многократное) сокращение как трансформационных, так и трансакционных издержек. Наряду с этим происходит снижение цен на энергоресурсы при одновременном росте спроса на высококачественный человеческий капитал. На каком-то этапе критическим императивом становится радикальная смена старых технологий новыми, причем, чаще всего, посредством известного шумпетерианского *созидательного разрушения*².

Важно отметить, что технологический прорыв невозможен, если нет требуемого уровня и скорости финансирования инвестиций в новые технологии, предстающего как функция, с одной стороны, свободного движения капиталов в рамках конкурентного рынка, а с другой стороны, сознательно и целенаправленно осуществляемой инвестиционной политики государства. Резонно полагать, что в условиях нарастания сложности целесообразно всякий раз сознательно формировать подвижные границы удельных весов частного и государственного финансирования и соответствующего участия рынка и государства в сфере расширенного воспроизводства технологических инноваций. При этом роль государственных инвестиций имеет существенное значение, поскольку радикальные технологические и иные инновации далеко не всегда известны рынку и, в силу этого обстоятельства, являются весьма рискованными, что может тормозить соответствующие инвестиционные потоки в технологический сектор экономики.

Научно-практическое значение трактовки сущности технологического уклада, а также краткой характеристики его смены заключается, прежде всего, в актуализации феномена целостности и сопряженности технологически обновляемых производств, без чего едва ли возможно обеспечить повышение обычной и, тем более, ожидаемой эмерджентной эффективности. Практический смысл, связанный с ресурсной динамикой в период смены технологических укладов, для отечественной экономики состоит в априорном знании лишь временной, по сути, мнимой выгоды от высоких цен на энергоносители, что позволит осуществлять соответствующую профилактику. Преодоление, в связи с этим, рентоориентированного экономического менталитета отечественной элиты и правящего класса представляется одной из критических задач в сфере обеспечения технологического суверенитета страны, поскольку такой суверенитет возможен лишь как сознательный трансфер природной ренты – в ренту интеллектуальную и, далее, в технологические инновации. Именно в связи с этим необходимо конкретизировать междисциплинарные аспекты смены технологических укладов с учетом, конечно же, специфики развития отечественного хозяйства.

Человеческое, когнитивное и институциональное «измерение» смены технологических укладов

Аксиоматичным является положение о том, что критическим фактором смены, становления и развития нового технологического уклада является соответствующее качество человеческого капитала, собственник которого должен обладать определенным объемом новых знаний и творчески-трудовых компетенций. В этом смысле всякий новый технологический уклад есть функция когнитивной революции, достижения которой объективируются в революцию технологическую. В связи с этим, в таблице 1 показан общий ракурс социально-экономического развития, характеризующийся всякий раз новым качеством человеческого капитала и неявно фиксирующий определенную эволюционную форму технологического уклада.

² См.: Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. – Москва: Эксмо, 2007. – 864 с.

Таблица 1 – Требования к качеству человеческого капитала в рамках становления, развития и смены социально-экономических систем³

Социально-экономическая система	Основной фактор производства	Общие требования к качеству человеческого капитала
Аграрная (доиндустриальная) система	Природный капитал	Необходим уровень человеческого капитала, соответствующий требованиям, прежде всего, аграрного производства
Индустриальная система	Вещественный капитал	Необходим высокий уровень развития человеческого капитала, соответствующий требованиям промышленного производства
Информационно-коммуникативная система	Человеческий капитал	Требуется высокий и непрерывно обновляемый уровень знаний и компетенций, соответствующий требованиям производства новых знаний
Креативно-интеллектуальная (нравственно-экономическая) политэкономическая система	Человеческий нанокогнитивный капитал	Требуется высочайший и непрерывно обновляемый уровень знаний и компетенций, соответствующий требованиям гуманистической, духовно-нравственной экономики

При этом применительно к каждому этапу социально-экономического развития релевантный человеческий капитал всегда был *самого высокого* уровня, и только в сравнении отмеченных в таблице 1 социально-экономических систем можно увидеть существенные качественные различия форм данного капитала. В первом случае четко фиксировался человеческий капитал аграрного типа; на этапе становления и развития индустриальных отношений функционировал капитал человеческих знаний и компетенций в сфере промышленного производства. В условиях современных информационно-коммуникативных и цифровых отношений безусловно преобладающим становится человеческий когнитивный капитал с примерно равными или соразмерными *удельными весами* неявного, явного и продуктового нового знания [7]. Именно данная форма человеческого капитала, императивом расширенного воспроизводства которого является не столько количественное, сколько качественное обновление знаний и компетенций, является когнитивной онтологией современного шестого технологического уклада.

При становлении и развитии креативно-интеллектуальной (нравственно-экономической) системы хозяйственных отношений основным фактором производства видится *человеческий нанокогнитивный капитал*. Можно предположить, что данная форма человеческого капитала вполне может соответствовать следующему, гипотетическому *седьмому технологическому укладу*, когнитивным основанием которого будет система, прежде всего, неявного знания при безусловной созидательной или гуманистической направленности экономического развития. В связи с этим можно метафорически констатировать, что седьмой технологический уклад будет нравственно-экономическим и нанокогнитивным или вообще не будет никакого уклада, поскольку действующие в современной экономике грубо материалистические и технократические тенденции не способны вывести личность и общество из тупика воинствующего потребительства, что признают даже апологеты современного неолиберализма [8].

Далее отметим, что важнейшей эволюционной особенностью как такового технологического уклада является постепенное, хотя и не всегда явное и заметное, «сжатие» времени его становления, развития, а также затухания функциональной мощи. При этом всегда наблюдалась и остается тенденция не только актуализации новых знаний и компетенций собственников человеческого капитала, но и возникновение все более производительного институционального капитала, обеспечивающего экономику необходимыми условиями. В обобщенном виде сказанное показано в таблице 2.

Таблица 2 – Общие когнитивные и институциональные формы технологических укладов⁴

Технологический уклад	Основное содержание технологического уклада	Когнитивная и институциональная форма
1. Первый технологический уклад (1770–1830)	Текстильная промышленность, выплавка и обработка металлов, строительные материалы, водяной двигатель	Медленное развитие знаний и компетенций, появление институтов «сверху» в форме первых производственных стандартов и др.

³ Составлено авторами.

⁴ Составлено авторами.

2. Второй технологический уклад (1830–1880)	Паровой двигатель, железные дороги, машиностроение, промышленность, металлургия	Ускоренное развитие знаний; развитие «старого» институционализма, а также зарождение институтов «снизу»
3. Третий технологический уклад (1880–1930)	Электротехническое, тяжелое машиностроение, производство стали, неорганическая химия	Высокий уровень знаний и компетенций при кризисе институционализма (кризис маржинализма и неоклассики)
4. Четвертый технологический уклад (1930–1970)	Автомобилестроение, цветная металлургия, синтетические материалы, органическая химия	Ускорение роста знаний и компетенций; «золотой век» кейнсианства, а также одновременное развитие институтов «сверху» и «снизу»
5. Пятый технологический уклад (1970–2010)	Электронная промышленность, вычислительная техника, информационно-коммуникационные технологии	Мультипликация роста знаний и уникальных компетенций, развитие интеллектуального капитала; приоритет институтов «снизу» при ограничении роли институтов «сверху»
6. Шестой технологический уклад (2010–2030)	Нанотехнологии, биотехнологии, когнитивизация воспроизводства, развитие креативной экономики	Потребность в высокоэффективном креативном капитале, а также в высокоэффективных инклюзивных и экстрактивных институтах
7. Седьмой (гипотетический) технологический уклад (2030 и далее)	Нанокогнитивные технологии, обеспечивающие гуманистический вектор социально-экономического развития; реальное превращение человека в цель экономического развития	Императив ускоренного развития духовно-нравственного капитала при органической целостности «ренессанса» институтов «снизу» и высокого качества институтов «сверху»

Можно заметить, что в рамках эволюции отмеченных технологических укладов наблюдается, хотя и не очень выражено, множественное «сжатие» различных форм: *времени* (продолжительность каждого уклада тяготеет к сокращению временного интервала своего действия); *знаний* (неуклонно нарастает интенсивность и плотность развивающегося информационного и когнитивного пространства; *институтов* (фиксируется одновременная актуализация роли и значения, как инклюзивных институтов «снизу», так и экстрактивных институтов «сверху», что нацеливает на теоретическое и научно-практическое преодоление синдрома длительного противостояния рынка и государства, частного и общественного секторов экономики и др.). При этом особое место в общей эволюции технологических укладов занимает *гипотетический седьмой уклад*, определяющий, с одной стороны, гуманистический вектор технологического развития экономики, а с другой стороны, отражающий очевидную технологическую преемственность соответствующих элементов действующего в настоящее время шестого уклада.

Очевидно, что обеспечение гуманистического вектора современного технологического и в целом экономического развития все в большей степени становится императивом⁵, поскольку, как показывает практика, революционные достижения шестого технологического уклада, к сожалению, пока не тестируются на предмет их соответствия требованиям гуманизации экономики, причем как на национальном, так и на международном уровне. Попадая в систему неолиберальных отношений, новейшие технологии рассматриваемого уклада обеспечивают реальный прогресс отнюдь не только созидательным сферам творчески-трудовой деятельности человека, а еще и экономическим симулякрам. В частности, в условиях пренебрежения задачами технологического обновления производственного сектора экономики, ускоренное и часто бесконтрольное технологическое развитие получает, например, финансовый сектор, что приводит к известным финансовым «пузырям» и др. [9].

В результате воссоздается высокоэффективная в технологическом отношении экономика симулякров, а не высокоэффективного и наукоемкого производства, что свидетельствует о деструктивных аспектах реализации достижений шестого технологического уклада. Именно эту ситуацию и необходимо изменить, используя современный междисциплинарный подход к решению данной научно-практической задачи. В связи с этим в исследовательское пространство предлагается включить феномен *системной технологической эндогенности*. Данный феномен характеризует некоторое множество декомпозиционных технологических форм, требуемых для обеспечения, одновременно, высокой экономической и социальной эффективности становления нового технологического уклада. Другими словами, для успешной разработки радикальных технологических инноваций и их последующего результа-

⁵ Салихов Б.В., Салихова И.С. Духовно-нравственные императивы развития современного хозяйства: монография. – Москва: изд. ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2022. – 188 с.

тивного внедрения в хозяйственную практику необходима соответствующая технология социокультурных, экономико-идеологических, институциональных, когнитивных, организационно-управленческих и иных трансформаций.

В частности, технология социокультурных и когнитивных трансформаций призвана обеспечить разработку и внедрение новых социокультурных и когнитивных практик (новых форм обмена-общения и обмена деятельностью и др.), в процессе которых верифицируется необходимость нового ценностно-смыслового ракурса технологического развития экономики. В системе экономико-идеологических трансформаций формируется новая либо конкретизируется действующая парадигма как модель решения соответствующих технологических задач. К примеру, в рамках монетарной формы либерализма (геополитического глобализма и геоэкономического нового колониализма) либо в системе различных национальных коллективистских форм, пренебрегающих частными способами присвоения⁶, высокоэффективно решать задачи технологической модернизации экономики едва ли возможно, разве что только путем жесткого принуждения. Для успешного решения задачи необходимы технологии сотрудничества, а не конфронтации и жесткого противостояния частного и общественного секторов экономики [10].

Относительно институциональных трансформаций и связанных с ними динамических организационно-управленческих форм отметим, что для обеспечения расширенного воспроизводства технологических инноваций требуются технологии взаимосвязи и взаимодействия инклюзивных и экстрактивных институтов, а также соответствующих управленческих концептов. Целью развития таких технологий является расширенное воссоздание национальной инновационной институциональной системы (НИИС), соответствующей требованиям масштабных и радикальных технологических инноваций. По сути, речь идет о кооперации институтов «снизу» и институтов «сверху», выражающих соответствующие эффективности частного и государственного секторов экономики, что внешне проявляется в постоянно обновляющемся механизме государственно-частного партнерства (ГЧП). Становление и обновление элементов НИИС предполагает формирование необходимых организационных форм, где будет постоянно осуществляться координационный поиск и институционализация путей повышения эффективности частного и государственного секторов в рамках, прежде всего, национального и регионального хозяйства [11].

Основным критическим субъектом становления и развития нового технологического уклада, прежде всего, в странах догоняющего развития, к числу которых относится и Россия, было и остается государство. Его ключевая роль связана со стимулированием инвестиционной и инновационной активности в рамках всех форм предпринимательства. Именно здесь сознательно фиксируемые планы развития радикальных технологических инноваций вступают в жесткое противоречие с действующей научно-практической парадигмой неолиберализма, препятствующей высокоэффективному *государственному предпринимательству* в сфере технологического обновления производства.

Резонно полагать, что только новая модель промышленной политики государства, основанной на экономическом равноправии любых форм ГЧП при одновременной взаимодополняемости институтов развития, как «снизу», так и «сверху», обеспечит устойчивый рост спроса на высокоэффективный человеческий капитал, без чего невозможна необходимая технологическая трансформация отечественного хозяйства. Об отсутствии действенных инструментов такой политики в нашей стране свидетельствует хронически низкая доля инновационной продукции в общем объеме отечественного, прежде всего, промышленного производства (таблица 3).

Таблица 3 – Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом региональном продукте (в процентах)⁷

Субъекты	2016	2018	2020	2021	2022
Российская Федерация в целом	18,5	18,5	21,1	19,2	18,5
Центральный ФО	20,5	20,4	23,3	22,7	21,9
Северо-Западный ФО	21,2	23,5	25,5	19,2	18,5

⁶ См.: Бьюкенен Джеймс М. Сочинения. – Москва: Таурус Альфа, 1997. – Т. 1. – 560 с.

⁷ Росстат: официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (<https://rosstat.gov.ru/folder/11186>).

Южный ФО	15,6	16,1	17,0	16,7	15,3
Северо-Кавказский ФО	17,0	18,8	19,9	18,8	18,2
Приволжский ФО	23,2	22,2	24,4	23,5	22,2
Уральский ФО	11,9	11,4	14,7	12,2	11,7
Сибирский ФО	16,7	16,2	18,0	16,2	16,9
Дальневосточный ФО	14,1	13,6	15,0	13,4	12,7

Приведенные показатели в целом характеризуют технологический уровень современного производства, где доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в среднем по стране менее двадцати процентов. При этом в ряде регионов (Южный, Уральский, Дальневосточный федеральные округа) ситуация представляется более чем критической. Главное, подчеркнем, заключается в том, что в рамках существующей научно-технической и промышленной политики государства, устойчивый рост спроса на высокоэффективный человеческий капитал существенно затруднен. Это объективно не позволяет обеспечивать требуемый уровень динамизма и диверсификации национальной и региональной экономики, что также негативно сказывается и на производительности труда, темпы роста которой в отечественной экономике остаются весьма скромными (таблица 4).

Таблица 4 – Индекс производительности труда в экономике Российской Федерации в 2012–2023 гг. (в % к предыдущему году)⁸

	2012	2014	2016	2018	2020	2021	2022	2023
В целом по экономике	103,8	100,8	100,1	103,1	99,6	103,9	97,2	101,9
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	100,2	105,4	102,2	102,0	99,9	101,9	108,3	102,6
Добыча полезных ископаемых	101,5	103,3	101,4	101,4	95,2	100,4	97,4	95,6
Обрабатывающие производства	105,8	102,5	100,4	105,1	104,2	102,5	97,6	103,4
Строительство	102,4	97,1	101,4	100,8	100,3	100,0	103,8	103,6
Деятельность в области информации и связи	106,3	99,6	93,3	103,7	101,8	107,8	97,3	101,4
Деятельность профессиональная, научная и техническая	105,7	101,9	95,5	106,4	104,7	107,2	98,9	102,3

Таким образом, *научно-практическое значение* междисциплинарного (человеческого, когнитивного, институционального) подхода к исследованию смены технологических укладов состоит в обосновании необходимости разработки технологической и промышленной политики государства такого качества, которое обеспечило бы длительную устойчивость роста спроса на высокоэффективный, именно креативно-интеллектуальный человеческий капитал. Для этого необходимы новые социокультурные и институциональные механизмы существенного обновления действующих форм ГЧП, а также либерализация условий и активизация факторов ускоренного развития малого и среднего предпринимательства (МСП), что имеет также большое значение для успешного решения задач в сфере обеспечения экономической безопасности и технологического суверенитета нашей страны [12].

В разработке новой промышленной и технологической политики государства важно наиболее полно учесть требования отмеченного ранее принципа системной технологической эндогенности, предполагающего одновременную актуализацию названного перечня релевантных социокультурных, научно-образовательных, управленческих, институциональных и иных технологических трансформаций. Это, в конечном счете, позволит преодолеть хронически низкие темпы прироста производительности труда, а также существенно повысить долю инновационной продукции в общем объеме промышленного производства. Целевым функционалом сказанного является последующая корректировка технологических инноваций уходящего (пятого) и современного (шестого) уклада с учетом требований гуманистического вектора (седьмой уклад) хозяйственной динамики, в рамках которой (по замыслу) будет происходить реальное превращение человека в цель экономического развития.

⁸ Росстат: официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (<https://rosstat.gov.ru/folder/11186>).

Заключение

Таким образом, в результате проведенного исследования конкретизирована трактовка сущности технологического уклада, под которым понимается органическое единство соответствующих сопряженных производств, развивающихся синхронно и комплементарно. В содержательном смысле технологический уклад есть группы производств, непосредственно связанных друг с другом однотипными либо схожими технологическими цепями и образующих соответствующие воспроизводственные целостности. Спецификой любого нового технологического уклада является потребность в новом, более высоком качестве человеческого капитала, и именно в этом смысле всякий новый технологический уклад есть функция когнитивной революции. В статье сделан вывод о том, что когнитивной онтологией современного шестого технологического уклада является человеческий капитал, императивом расширенного воспроизводства которого является не столько количественный рост, сколько качественное обновление знаний и компетенций.

Далее показано, что критическим фактором производства в рамках гипотетического седьмого технологического уклада, основанного на экономической нравственности и системах неявного знания, будет человеческий нанокогнитивный капитал. В рамках междисциплинарного подхода к исследованию смены технологических укладов и формирования одноименного суверенитета обоснован вывод о необходимости системной технологической эндогенности, суть которой заключается в необходимости становления и развития определенных субтехнологий, без которых высокая эффективность становления шестого технологического уклада превращается в мифическую задачу. Речь идет о необходимости формирования и развития технологий экономико-идеологических, институциональных, когнитивных, организационно-управленческих и иных трансформаций.

Научно-практическое значение отмеченных положений заключается, прежде всего, в необходимости формирования технологической трансформации и одноименного суверенитета, основанных на использовании собственного опыта технологического развития и его соответствующего междисциплинарного обеспечения. При этом, на начальном, именно стартовом этапе становления нового технологического уклада ключевую роль будет играть именно государство, но в дальнейшем (на этапе тиражирования и последующей акселерации венчурного производства) едва ли удастся обойтись без существенной актуализации малого и среднего предпринимательства. Здесь важнейшей интегральной задачей является оптимизация форм государственного (прежде всего, институционального) и частного (прежде всего, венчурного и производственного, продуктового) предпринимательства.

Список литературы

1. Невзорова Т.А., Кучеров В.Г. Концепция технологической инновационной системы: основные положения и возможности // Вопросы экономики. – 2022. – № 5. – С. 99–121.
2. Тухтарова Е.Х. Перспектива перехода России на новый технологический уклад // Вопросы экономики. – 2023. – № 8. – С. 147–158.
3. Идрисов Г.И., Княгинин В.Н., Кудрин А.Л., Рожкова Е.С. Новая технологическая революция: вызовы и возможности для России // Вопросы экономики. – 2018. – № 4. – С. 5–26.
4. Хейфец Б.А. Технологическое возвышение Китая: новые вызовы для России // Вопросы экономики. – 2020. – № 6. – С. 104–121.
5. Ершов М.В. Мир и Россия в условиях трансформации: устойчиво ли восстановление экономик? // Вопросы экономики. – 2023. – № 12. – С. 31–47.
6. Буклемишев О.В. Факторы «военного кейнсианства» в современной экономической политике России // Вопросы экономики. – 2024. – № 11. – С. 5–18.
7. Клейнер Г.Б. Интеллектуальная теория фирмы // Вопросы экономики. – 2021. – № 1. – С. 73–98.
8. Шваб К. Капитализм всеобщего блага: новая модель мировой экономики. – Москва: Эксмо, 2022. – 352 с.
9. Бузгалин А.В. Закат неоллиберализма (к 200-летию со дня рождения Карла Маркса) // Вопросы экономики. – 2018. – № 2. – С. 122–142.
10. Полтерович В.М. Кризис институтов политической конкуренции, интернет и коллаборативная демократия // Вопросы экономики. – 2021. – № 1. – С. 52–73.

11. Трубицын Д.В. Институты, индивиды и отношения в процессе модернизации // Вопросы экономики. – 2020. – № 12. – С. 125–141.
12. Шкодинский С.В., Салихов Б.В., Хачатурян А.А., Продченко И.А. Национальный суверенитет России в парадигме мобилизационной экономики и цивилизационной безопасности: монография. – Москва: Русайнс, 2023. – 152 с.

References

1. Nevzorova T.A., Kuchеров V.G. Konceptiya tekhnologicheskoy innovacionnoy sistemy: osnovnye polozheniya i vozmozhnosti // Voprosy ekonomiki. – 2022. – № 5. – С. 99–121.
2. Tuhtarova E.H. Perspektiva perekhoda Rossii na novyj tekhnologicheskij uklad // Voprosy ekonomiki. – 2023. – № 8. – С. 147–158.
3. Idrisov G.I., Knyaginina V.N., Kudrin A.L., Rozhkova E.S. Novaya tekhnologicheskaya revolyuciya: vyzovy i vozmozhnosti dlya Rossii // Voprosy ekonomiki. – 2018. – № 4. – С. 5–26.
4. Hejfec B.A. Tekhnologicheskoe vozvyshenie Kitaya: novye vyzovy dlya Rossii // Voprosy ekonomiki. – 2020. – № 6. – С. 104–121.
5. Ershov M.V. Mir i Rossiya v usloviyah transformacii: ustojchivo li vosstanovlenie ekonomik? // Voprosy ekonomiki. – 2023. – № 12. – С. 31–47.
6. Buklemishev O.V. Faktory «voennogo keinsianstva» v sovremennoj ekonomicheskoy politike Rossii // Voprosy ekonomiki. – 2024. – № 11. – С. 5–18.
7. Klejner G.B. Intellektual'naya teoriya firmy // Voprosy ekonomiki. – 2021. – № 1. – С. 73–98.
8. Shvab K. Kapitalizm vseobshchego blaga: novaya model' mirovoj ekonomiki. – Moskva: Eksmo, 2022. – 352 s.
9. Buzgalin A.V. Zakat neoliberalizma (k 200-letiyu so dnya rozhdeniya Karla Marksa) // Voprosy ekonomiki. – 2018. – № 2. – С. 122–142.
10. Polterovich V.M. Krizis institutov politicheskoy konkurencii, internet i kollaborativnaya demokratiya // Voprosy ekonomiki. – 2021. – № 1. – С. 52–73.
11. Trubicyn D.V. Instituty, individy i otnosheniya v processe modernizacii // Voprosy ekonomiki. – 2020. – № 12. – С. 125–141.
12. Shkodinskij S.V., Salihov B.V., Hachaturyan A.A., Prodchenko I.A. Nacional'nyj suverenitet Rossii v paradihme mobilizacionnoj ekonomiki i civilizacionnoj bezopasnosti: monografiya. – Moskva: Rusajns, 2023. – 152 s.

Статья поступила в редакцию: 30.03.2025

Received: 30.03.2025

Статья поступила для публикации: 02.04.2025

Accepted: 02.04.2025

РОЛЬ БАНКОВСКОГО КРЕДИТОВАНИЯ В РАЗВИТИИ И УСТОЙЧИВОСТИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Ниязбекова Шакизада Утеулиевна¹,

канд. экон. наук, доцент,

e-mail: shakizada.niyazbekova@gmail.com,

¹Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

В статье представлены современные меры поддержки субъектов малого и среднего бизнеса в Российской Федерации. Рассмотрены приоритетные отрасли малого и среднего бизнеса для предоставления инвестиционных кредитов в 2025–2030 годах. Проведен анализ выданных кредитов субъектам малого и среднего бизнеса за 2017–2023 годы, а также динамика объема кредитов, предоставленных субъектам малого и среднего предпринимательства. Рассмотрено влияние санкций 2022–2024 годов на доступность долгосрочного финансирования. В исследовании отмечены краткосрочные инструменты ликвидности, которые могут стать отправной точкой для будущих реформ, укрепляя позиции страны как развивающейся предпринимательской державы. Выявлены факторы, сдерживающие развитие кредитования субъектов малого и среднего бизнеса, включая регуляторные ограничения, недостаточную финансовую грамотность и высокую стоимость кредитных ресурсов, а также рассмотрены их причины и последствия. В заключении исследования представлены выводы, предложения и перспективы развития банковского кредитования малого и среднего бизнеса в России.

Ключевые слова: банковский сектор, финансовая и кредитная поддержка, льготные программы, инструмент устойчивого развития, малый и средний бизнес, кредитование, финансовые рынки

THE ROLE OF BANK LENDING IN THE DEVELOPMENT AND SUSTAINABILITY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES

Niyazbekova Sh.U.¹,

candidate of economic sciences, associate professor,

e-mail: shakizada.niyazbekova@gmail.com,

¹Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

The article presents current measures to support small and medium-sized businesses in the Russian Federation. Priority sectors of small and medium-sized businesses for the provision of investment loans in 2025–2030 are considered. Loans issued to small and medium-sized businesses in 2017–2023 are analyzed, as well as the dynamics of the volume of loans provided to small and medium-sized businesses. The impact of the 2022–2024 sanctions on the availability of long-term financing is considered. The study highlights short-term liquidity instruments that can become a starting point for future reforms, strengthening the country's position as a developing entrepreneurial power. Factors that hinder the development of lending to small and medium-sized businesses are revealed, including regulatory restrictions, insufficient financial literacy, and the high cost of credit resources, and their causes and consequences are considered. The conclusion of the study presents the findings, recommendations, and prospects for the development of bank lending to small and medium-sized businesses in Russia.

Keywords: banking sector, financial and credit support, preferential programs, sustainable development tool, small and medium-sized businesses, lending, financial markets

Введение

Актуальность темы исследования вытекает из того, что кредитование субъектов малого и среднего бизнеса всегда являлось важным направлением деятельности коммерческих банков. Проблематика состоит в том, что малый и средний бизнес сталкивается с рядом сложностей в получении финансовой поддержки. Цель настоящего исследования заключается в разработке мероприятий по совершенствованию банковского кредитования малого и среднего бизнеса. Для достижения цели исследования была попытка решить следующие задачи: показать значимость банковского кредитования и финансирования для малых и средних предприятий, изучить меры поддержки субъектов малого и среднего бизнеса в области банковского кредитования Российской Федерации, определить оптимистические перспективы развития банковского кредитования малого и среднего бизнеса в России.

Ключевая задача на ближайшие несколько лет – качественный рост сектора малого и среднего бизнеса, повышение его роли в формировании экономики предложения.

Малое и среднее предпринимательство играет важнейшую роль в формировании национальной экономики, обеспечивая более 20 % ВВП России и создавая около 40 % рабочих мест. В условиях современных вызовов, таких как санкционное давление, ограниченный доступ к внешним финансовым рынкам и нестабильность макроэкономической среды, субъекты малого и среднего бизнеса становятся инструментом устойчивости и инновационного развития страны.

На каждом этапе бизнес сталкивается с разными трудностями. Большая доля закрывающихся ежегодно субъектов малого и среднего бизнеса приходится на предприятия в возрасте до двух лет. Это происходит по двум причинам: низкий уровень компетенций и ограниченный доступ к финансовой поддержке¹. Ограничение доступа коммерческих банков к международным рынкам капитала привело к росту стоимости кредитов и снижению ликвидности на внутреннем рынке. Поэтому нужно стимулировать рост и переходы компаний из категорий «микро» в малый, из малого в средний, из среднего в категорию «МСП+», а также увеличить долю компаний из приоритетных отраслей – туризм, обрабатывающие производства, IT, инжиниринговые центры и технологические компании, которые дают наибольший вклад в формирование экономики предложения. Сегодня они составляют 21 % в общей структуре, при этом предприятия демонстрируют более высокую выживаемость и удельную занятость, так что даже в условиях шоков темп роста заработной платы и числа работников у них выше, чем у остальных МСП.

Значимость банковского кредитования и финансирования для малых и средних предприятий

Коммерческие банки играют ключевую роль в этом процессе, предлагая различные кредитные продукты, адаптированные под потребности малого бизнеса. По данным Центрального банка Российской Федерации, на конец 2024 года объем выданных кредитов субъектам малого и среднего бизнеса составил более 8 трлн рублей, что составляет около 18 % от общего кредитного портфеля банковского сектора России. Это подчеркивает значимость финансирования для малых и средних предприятий, особенно в условиях ограниченного доступа к международным финансовым рынкам [1, с. 188].

Кредитование является основным механизмом финансирования деятельности МСБ в России. Средства, полученные в виде банковских займов, используются на пополнение оборотных средств, особенно в период сезонных пиков; расширение производственных мощностей и модернизацию оборудования; реализацию инвестиционных проектов, включая выход на новые рынки и обеспечение ликвидности для покрытия краткосрочных кассовых разрывов. Эти направления критически важны для развития сектора, так как более 70 % предприятий МСБ сталкиваются с проблемой недостаточности собственных средств для масштабирования бизнеса. Структура источников финансирования МСБ в 2023–2024 годах показала доминирующую роль банков.

Владельцы бизнесов воспользовались грантами, льготным кредитованием, субсидиями, налоговыми каникулами и другими бонусами (таблица 1).

¹ РБК: официальный сайт. – URL: <https://www.rbc.ru/business/28/11/2023/655e091a9a7947c252a22c21> (дата обращения: 25.05.2025). – Текст: электронный.

Таблица 1 – Меры поддержки субъектов малого и среднего бизнеса в области банковского кредитования Российской Федерации²

№	Наименование
1	Кредитная поддержка IT-компаний
2	Совмещенная инвестиционная программа
3	Программа стимулирования кредитования
4	Льготное кредитование сельхозпроизводителей
5	Гранты для молодых предпринимателей
6	Промышленная ипотека по программе
7	Льготное кредитование по программе
8	Льготные кредиты
9	Гарантийное обеспечение
10	Субсидии
11	Деньги за трудоустройство молодежи
12	Налоговые льготы и поддержка в условиях санкций
13	Налоговые каникулы для новых ИП
14	Освобождение от НДС ввозимого оборудования
15	Региональные меры поддержки МСП
16	Льготный лизинг

Согласно данным Ассоциации российских банков, доля банковских кредитов в общем объеме привлеченных средств малых и средних предприятий составляет около 65 %. Остальная часть приходится на факторинг, лизинг, венчурное финансирование и собственные средства. Однако, в сравнении с развитыми странами, где доля кредитов может достигать 80–90 %, российский сектор остается недофинансированным.

Динамика кредитного портфеля отражает макроэкономические тенденции. Например, в 2023 году объемы выдачи кредитов снизились на 8 % из-за повышения ключевой ставки до 12 %, что увеличило стоимость заемных средств. В то же время, во второй половине 2024 года наблюдалось восстановление темпов кредитования благодаря реализации программ государственной поддержки³.

В 2023–2024 годах доступность банковского кредитования субъектов малого и среднего бизнеса определялась рядом макроэкономических факторов:

Санкции. Ограничение доступа российских банков к международным рынкам капитала привело к росту стоимости кредитов и снижению ликвидности на внутреннем рынке.

Инфляция. Уровень инфляции в 2023 году достиг 11,5 %, что негативно сказалось на покупательной способности предприятий и их возможности погашать кредиты.

Ключевая ставка Банка России. Повышение ключевой ставки с 03.10.2022 года с 7,5 % до 31.10.2023 года – до 15 % значительно увеличило средневзвешенную стоимость займов для предприятий малого и среднего бизнеса. С 16.09.2024 по 27.10.2024 года ключевая ставка, установленная Банком России – 19 %, а с 28.10.2024 по 25.02.2025 года держится на уровне 21 %, ввиду новых санкционных рисков держится на высокой позиции.

Виды банковского кредитования для субъектов малого и среднего бизнеса (далее – МСБ) разнообразны и адаптированы под различные потребности предприятий. Они включают как стандартные продукты, так и специализированные решения, разработанные для снижения финансовых барьеров. На конец 2024 года российские банки продемонстрировали широкий спектр инструментов, каждый из которых ориентирован на удовлетворение конкретных финансовых запросов предпринимателей.

Среди наиболее востребованных видов банковского кредитования можно выделить оборотные кредиты, которые позволяют МСБ поддерживать ликвидность и покрывать кассовые разрывы. По дан-

² Источник: составлено автором по данным официального сайта Банки.ру (<https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=11005849>).

³ Международная ассоциация развития. Кредитование микропредприятий: международный опыт // Отчет МАР. – Вашингтон: МАР, 2023. – 48 с.

ным Центрального банка России, около 48 % всех кредитов, выданных субъектам МСБ в 2024 году, приходилось именно на оборотное кредитование.

Сбербанк предлагает продукт «Бизнес-Оборот», который включает льготные условия по ставке от 10 % годовых для предприятий с положительной кредитной историей. Такие кредиты часто используются в торговле, логистике и сфере услуг для финансирования закупок сырья и товаров.

Инвестиционные кредиты занимают второе место по популярности среди субъектов МСБ. Они направлены на модернизацию оборудования, строительство новых объектов и расширение производственных мощностей. ВТБ активно реализует программу «Инвестируй в будущее», которая предлагает финансирование на срок до 10 лет по ставке от 11 % годовых. В рамках программы «1764» такие кредиты могут субсидироваться государством, что снижает эффективную ставку до 7–8 % для предприятий в приоритетных секторах экономики, таких как сельское хозяйство и ИТ.

Краткосрочные инструменты ликвидности, такие как овердрафты, также играют значимую роль в кредитном портфеле банков для МСБ. Они позволяют предпринимателям оперативно решать проблемы с нехваткой средств.

АО «Альфа-Банк», например, предлагает овердрафт с лимитом до 20 % от месячного оборота компании. В 2024 году популярность этого инструмента увеличилась на 15 % в сравнении с предыдущим годом благодаря снижению комиссий и упрощению процедур согласования.

Факторинг, представляющий собой финансирование дебиторской задолженности, особенно востребован в отраслях с длительными сроками оплаты, таких как производство и дистрибуция. «Газпромбанк» (Акционерное общество) Банк ГПБ (АО) активно развивает это направление, предлагая продукт «Факторинг без регресса», который снимает с клиента риски, связанные с неоплатой долгов контрагентами. В 2024 году объем сделок факторинга, проведенных через «Газпромбанк» (Акционерное общество) Банк ГПБ (АО), превысил 120 млрд рублей, что свидетельствует о растущей популярности этого инструмента среди МСБ.

Кредиты с государственной поддержкой являются отдельной категорией и занимают важное место в кредитных портфелях банков. Программа «1764», реализуемая с 2019 года, продолжает активно использоваться: общий объем выданных в ее рамках кредитов в 2024 году превысил 1,3 трлн рублей.

Акционерное общество «Российский сельскохозяйственный банк», работающий в рамках этой программы, предоставляет кредиты по ставке от 5 % годовых для сельскохозяйственных производителей, что делает их доступными даже для предприятий с ограниченными финансовыми возможностями.

Эффективность использования различных видов кредитов варьируется в зависимости от специфики бизнеса и отрасли. Например, предприятия торговли предпочитают оборотные кредиты, тогда как производственные компании чаще выбирают инвестиционные продукты. Программы государственной поддержки, такие как «1764» или субсидии на лизинг, позволяют снизить стоимость заемных средств, что делает их особенно привлекательными для малого и среднего бизнеса.

По данным исследования, проведенного Ассоциацией российских банков в 2024 году, около 65 % субъектов МСБ, обращавшихся за кредитами, получили одобрение заявок, что на 8 % больше, чем в 2023 году. Это свидетельствует о положительной динамике в доступности банковского кредитования. Однако остается ряд барьеров, включая недостаточное обеспечение, высокие требования к финансовой отчетности, которые затрудняют получение кредитов для начинающих предпринимателей, повседневные трудности, с которыми в настоящее время сталкиваются малые предприниматели.

Таким образом, виды банковского кредитования для субъектов МСБ в России разнообразны и включают как стандартные, так и льготные продукты, направленные на решение различных задач. Развитие программ государственной поддержки и адаптация банковских продуктов под текущие экономические условия остаются ключевыми направлениями работы российских банков в данном сегменте.

Потребность субъектов малого и среднего бизнеса в банковских кредитах определяется комплексом факторов, которые включают экономические, отраслевые и институциональные аспекты. Анализ этих факторов позволяет лучше понять ключевые драйверы спроса на кредиты и адаптировать финансовые продукты для удовлетворения текущих потребностей бизнеса.

Ключевым экономическим фактором выступает уровень инфляции, который влияет на покупательную способность и стоимость заемных ресурсов. В 2024 году, по данным Росстата, годовая инфля-

ция в России составила 7,5 %, что является умеренным показателем, но все же оказывает давление на стоимость кредитов, особенно в сегменте МСБ. Политика Центрального банка, выражающаяся в уровне ключевой ставки, также играет значимую роль. На декабрь 2024 года ключевая ставка Банка России составляла 21 %, что не обеспечивает относительную доступность кредитов, но для многих МСБ остаются актуальными проблемы высокой стоимости заемных средств.

Отраслевые особенности определяют различия в потребности в кредитах. Например, предприятия сельского хозяйства и логистики, часто сталкивающиеся с сезонными кассовыми разрывами, активно привлекают оборотные кредиты [2, с. 192].

Субъекты малого бизнеса играют важную роль в развитии наукоемких высокотехнологичных производств, в быстром освоении новшеств [1].

В сельском хозяйстве около 35 % всех кредитов приходится на программы с государственной поддержкой, такие как субсидирование процентных ставок. Логистические компании, по данным Российской Ассоциации экспедиторских и логистических операторов⁴, привлекли в 2024 году кредиты на сумму более 400 млрд рублей, что связано с модернизацией транспортной инфраструктуры и ростом электронной коммерции. В IT-секторе спрос на кредиты обуславливается необходимостью в финансировании разработки программного обеспечения и расширении материально-технической базы. Здесь востребованы инвестиционные кредиты, а объем льготного кредитования в этой отрасли в 2024 году превысил 120 млрд рублей.

Размер предприятия также оказывает существенное влияние на объем и виды привлекаемых кредитов. Микропредприятия, как правило, ограничены в доступе к большим суммам кредитования из-за недостаточного обеспечения и нестабильного финансового положения. Согласно данным Корпорации МСП, в 2024 году средний размер кредита для микробизнеса составил 1,2 млн рублей, в то время как для среднего бизнеса этот показатель достиг 25 млн рублей. Малые предприятия чаще привлекают кредиты для пополнения оборотных средств, тогда как средние компании склонны финансировать долгосрочные инвестиционные проекты⁵.

Уровень финансовой грамотности предпринимателей продолжает оставаться важным барьером для успешного привлечения кредитов. Исследование Высшей школы экономики, проведенное в 2024 году, показало, что около 58 % владельцев малого бизнеса испытывают затруднения с подготовкой бизнес-планов и финансовой отчетности, необходимых для получения кредита. В то же время повышение уровня финансовой грамотности на 10 % увеличивает вероятность одобрения кредитных заявок на 15 %, что подчеркивает значимость образовательных программ, таких как «Мой бизнес» и курсы, организуемые региональными центрами поддержки предпринимательства.

Для анализа спроса на кредиты широко используются количественные модели. Например, регрессионный анализ зависимости объема кредитов от оборота предприятий позволяет определить ключевые факторы, влияющие на спрос. В рамках исследования, проведенного Центральным банком России в 2024 году, была установлена сильная корреляция (коэффициент корреляции 0,78) между объемом кредитов и годовым оборотом компаний в сегменте МСБ. Такие модели используются банками для прогнозирования спроса и адаптации своих кредитных продуктов.

Оценка кредитоспособности субъектов малого и среднего бизнеса является ключевым этапом в процессе принятия решения о предоставлении кредита. Для банков это одновременно способ минимизировать риски невозврата и инструмент для адаптации кредитных продуктов под специфику МСБ.

В основе оценки лежат три основных метода: скоринговые системы, финансовый анализ и кредитные рейтинги. Современные скоринговые системы используют большие данные, включая неструктурированную информацию, такую как поведение заемщиков в социальных сетях или данные об их цифровых транзакциях. Банки активно внедряют такие алгоритмы для снижения времени рассмотрения заявок. Например, в 2024 году АО «Альфа-Банк» заявил, что благодаря внедрению искусственного

⁴ Российская Ассоциация экспедиторских и логистических операторов. – URL: <https://far-aerf.ru> (дата обращения: 25.05.2025). – Текст: электронный.

⁵ Малый и средний бизнес чаще всего кредитуются для пополнения оборотных средств. – URL: <https://www.business.ru/news/12439-malyu-i-sredniy-biznes-chashche-vsego-kredituetsya-dlya-popolneniya-oborotnyh-sredstv> (дата обращения: 25.05.2025). – Текст: электронный.

интеллекта средний срок рассмотрения кредитных заявок от субъектов малого и среднего бизнеса сократился до 3 часов.

Финансовый анализ является более традиционным подходом, который включает оценку ключевых показателей, таких как EBITDA, коэффициент ликвидности, рентабельность и долговая нагрузка. Например, если значение EBITDA падает ниже определенного уровня, это может стать причиной отказа в кредите. В исследовании Высшей школы экономики за 2023 год отмечено, что для 60 % российских малых предприятий ключевым барьером является недостаточная прозрачность финансовой отчетности, что затрудняет получение кредита.

Кредитные рейтинги, такие как предоставляет агентство RAEX, позволяют банкам стандартизировать подходы к оценке риска. Однако, как показало исследование Корпорации МСП, у 40 % субъектов МСБ отсутствует кредитная история, что существенно ограничивает доступ к заемным средствам. Это делает необходимым развитие альтернативных подходов к оценке, таких как анализ кэш-флоу или секторальных особенностей⁶.

Особую роль играет цифровизация, которая значительно ускоряет и упрощает процессы оценки. Система МСП.РФ⁷ стала важным инструментом, позволяющим банкам быстро получать данные о заемщиках. Например, интеграция платформы с налоговыми службами позволяет в режиме реального времени проверять налоговую дисциплину предприятия. В 2024 году около 75 % кредитных организаций использовали цифровые платформы для оценки заемщиков, что сократило время рассмотрения заявок в среднем на 25 % [3, с. 334].

Санкции 2022–2024 годов существенно повлияли на доступность долгосрочного финансирования. Потеря доступа к международным рынкам капитала привела к переориентации банков на внутренние источники ликвидности. Это усилило конкуренцию за ресурсы внутри страны, что дополнительно подняло ставки для МСБ. В исследовании Института экономических исследований РАНХиГС отмечается, что объем долгосрочных кредитов сократился на 35 % по сравнению с 2021 годом.

Недостаточная ликвидность банков для предоставления долгосрочных кредитов также обостряет проблему. Российские банки, в основном, предлагают кредиты сроком до трех лет, что недостаточно для реализации крупных инвестиционных проектов. Согласно данным Центрального банка, на декабрь 2024 года доля кредитов сроком свыше пяти лет составила лишь 8 % от общего объема кредитования МСБ.

Перспективы развития банковского кредитования малого и среднего бизнеса в России

Несмотря на эти проблемы, перспективы развития банковского кредитования МСБ в России выглядят оптимистично.

Кабинет министров планирует направить в 2025–2030 годах более 238,4 млрд рублей на инвестиционные кредиты МСП в приоритетных отраслях (рисунок 1).

На субсидирование займов, оформленных до 2025 года, пойдет 148 млрд рублей, а остальные средства будут выданы по совмещенной программе. Это субсидирование по «1764» и льготные кредиты от «Корпорации МСП»⁸.

Государственные программы, такие как «Программа 1764» и «Льготное кредитование МСП», играют важную роль в снижении ставок и повышении доступности кредитов. В 2024 году объем кредитов с государственной поддержкой превысил 2 трлн рублей, что на 18 % больше, чем в 2023 году.

Цифровизация остается важным направлением развития. Использование платформ на основе искусственного интеллекта для анализа рисков и управления портфелем позволяет банкам более эффективно управлять рисками. Например, Т-Банк в 2024 году запустил платформу, которая оценивает вероятность дефолта заемщиков на основе их транзакционной активности, что позволило снизить уровень невозвратов на 12 %⁹.

⁶ Официальный сайт рейтингового агентства RAEX (Эксперт РА). – URL: <https://raexpert.ru/> (дата обращения: 25.05.2025). – Текст: электронный.

⁷ Платформа для предпринимателей: официальный сайт. – URL: https://msp.rf/?utm_source=yandex_four&utm_medium=cpc&utm_campaign=brand&yclid=851750199827628031 (дата обращения: 25.05.2025). – Текст: электронный.

⁸ Клерк.ру: официальный сайт. – URL: <https://www.klerk.ru/buh/news/622422/> (дата обращения: 25.05.2025). – Текст: электронный.

⁹ CNews: сетевое издание. – URL: https://www.cnews.ru/news/line/2024-08-15_t-bank_zapustil_bankovskij (дата обращения: 25.05.2025). – Текст: электронный.



Рисунок 1 – Приоритетные отрасли малого и среднего бизнеса для предоставления инвестиционных кредитов в 2025–2030 гг.¹⁰

Внедрение ESG-ориентированных продуктов является перспективным направлением. ПАО «Сбербанк» и ВТБ Банк (ПАО) начали предлагать «зеленые кредиты» для компаний, реализующих проекты в области экологии и устойчивого развития. В 2024 году объем таких кредитов составил 150 млрд рублей, что указывает на высокий интерес со стороны бизнеса.

Успешные примеры альтернативных инструментов финансирования также заслуживают внимания. Использование факторинга и лизинга как замены кредитам позволяет предприятиям более гибко управлять ликвидностью. По данным Ассоциации факторинга, в 2024 году объем факторинговых операций в секторе МСБ вырос на 22 %, достигнув 800 млрд рублей.

В 2023 году темпы кредитования субъектов МСП остались высокими. Так, задолженность по кредитам субъектов МСП, предоставленным банковским сектором и государственной корпорацией «ВЭБ.РФ» (далее – кредитный портфель МСП), на 01.01.2024 года составила 12,43 трлн рублей, увеличившись за год на 29,4 %, годом ранее фиксировался прирост в размере 29,7 %¹¹.

На рисунке 2 представлены данные выданных кредитов субъектам малого и среднего бизнеса за 2017–2023 годы.



Рисунок 2 – Выданные кредиты субъектам малого и среднего бизнеса за 2017–2023 гг. (трлн руб.)¹²

Из данных рисунка 2 видно, что за шесть лет, по сравнению с 2017 годом, в 2023 году объем кредитов, выданных МСП, возрос в 2,6 раза. Годовой темп прироста задолженности субъектов МСБ возрос в 2,95 раза за последние шесть лет.

¹⁰ Составлено автором по данным: Меры поддержки бизнесу в 2025–2030 годах (<https://iz.ru/1760757/milana-gadzhieva/po-raskhodu-dela-vlasti-planiruiut-sokratit-podderzhku-msp>).

¹¹ По итогам 2023 года. Аналитический обзор рынка кредитования субъектов малого и среднего предпринимательства. – URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/49333/inf_material/msp/2023.pdf (дата обращения: 25.05.2025). – Текст: электронный.

¹² Источник: Кредитование МСБ в 2023–2024 годах: на правах драйвера рынка (https://raexpert.ru/researches/banks/msb_forecast_2024/).

Также отметим, что в 2023 году только 20 % российских банков использовали алгоритмы искусственного интеллекта для анализа кредитных рисков в сегменте МСП. Основными барьерами называют недостаток данных, отсутствие единых стандартов и низкую готовность предпринимателей к предоставлению детализированной информации о своей деятельности. Это приводит к тому, что оценка кредитоспособности остается ручным и затратным процессом, что, в свою очередь, увеличивает стоимость займов [4, с. 1].

Благодаря средствам искусственного интеллекта кредитные учреждения могут ускорить процесс выдачи займов на рынках с недостаточным финансовым обслуживанием, что особенно актуально для развивающихся стран¹³.

Программы льготного рефинансирования, запущенные Банком России, предусматривают поддержку отдельных отраслей, таких как сельское хозяйство, но их масштаб и доступность для других секторов остаются ограниченными. В результате МСП, особенно в сфере торговли и услуг, не получают преимуществ, доступных их европейским конкурентам [5, с. 381]. Рост стоимости кредитов для МСП в России обусловлен сложным сочетанием факторов: инфляция, волатильность валютного курса, регуляторные требования и институциональные ограничения создают среду, в которой доступ к капиталу становится все более затруднительным. В то же время международный опыт показывает, что даже в условиях макроэкономической нестабильности возможно создание эффективных инструментов поддержки, которые способны смягчить негативное влияние этих факторов. Комплексный подход позволит снизить стоимость кредитов для малого и среднего бизнеса, способствуя их устойчивому развитию и повышению их вклада в экономику страны.

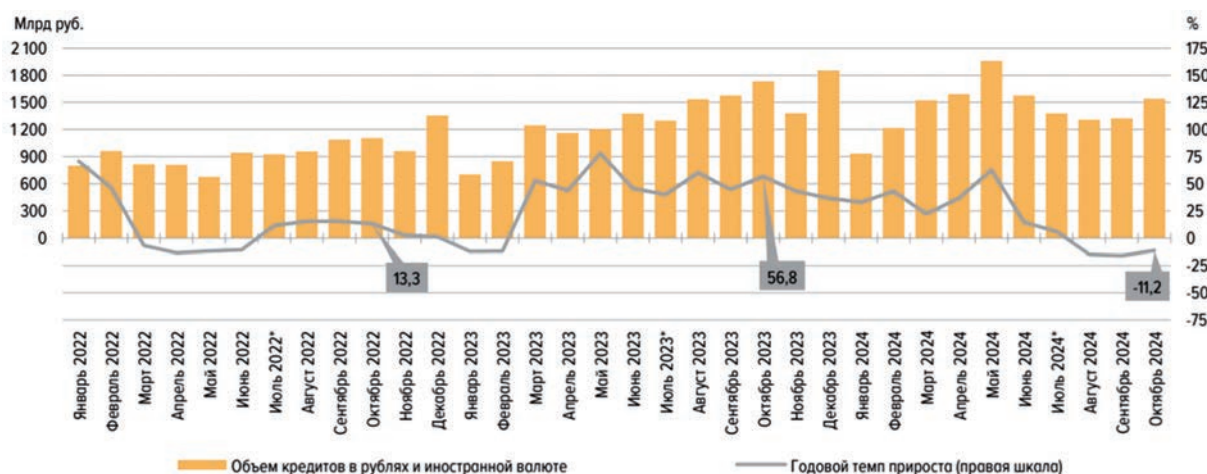


Рисунок 3 – Динамика объема кредитов, предоставленных субъектам МСП¹⁴

Перспективы расширения кредитования малого и среднего бизнеса в России требуют пересмотра подходов к их финансированию [6, с. 88]. Санкции, макроэкономическая нестабильность и ограниченный доступ к международным рынкам капитала создают множество барьеров, которые могут быть преодолены за счет внедрения инновационных решений [7, с. 4].

Одним из ключевых факторов, сдерживающих развитие кредитования субъектов малого и среднего бизнеса, является взаимоотношение между предпринимателями и банками на уровне нормативно-правовых требований к обеспечению. Банковский сектор России предъявляет заметно ужесточенные требования к залому для снижения своих собственных рисков невозврата кредитов. Как показывают данные Ассоциации российских банков (рисунок 3), доля кредитов субъектам малого и среднего бизнеса, выданных без залога в 2024 году, сократилась более чем на 15 % по сравнению с 2023 годом, до-

¹³ Искусственный интеллект в банках. – URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения: 25.05.2025). – Текст: электронный.

¹⁴ Источник: Кредитование субъектов малого и среднего предпринимательства. 2024. Октябрь. № 10 (53) (<https://asros.ru/upload/iblock/94e/uj56se159pb50f3j8vi6xqic840bszhe/Kreditovanie-MSP.-Oktyabr-2024-goda.pdf>).

стигнув уровня около 28 % от общего объема ссуд. При этом средний размер покрытия кредита залогом вырос в среднем от 1,6 раза до 1,8 раза от суммы займа, что сильно затрудняет получение финансирования, особенно для тех предприятий, которые не обладают значительными активами или их активы не имеют стабильной рыночной оценки. Фактически такие условия приводят к вытеснению с рынка заемных средств самых уязвимых предпринимателей, часто начинающих, или микробизнесов, не сумевших накопить достаточных материальных или нематериальных активов, пригодных для залога.

Многие предприятия, особенно работающие в сферах, подвергшихся усиленным торговым или технологическим ограничениям, фактически были вынуждены искать альтернативные источники финансирования или же сворачивать масштаб инвестиционных проектов. Отказ от расширения производства, замена импорта на менее качественные аналоги, снижение количества открываемых новых направлений деятельности – все это прямые следствия сужения кредитного коридора для малого и среднего бизнеса [8, с. 493].

Заключение

Таким образом, в ходе исследования были сделаны следующие выводы и предложения. Сегодня эффективное развитие субъектов малого и среднего бизнеса требует внедрения системной государственной поддержки и создания условий для доступного финансирования. Для страны важнейшими направлениями должны стать развитие механизмов секьюритизации, упрощение доступа к государственным гарантиям, внедрение цифровых платформ для кредитования и повышение предсказуемости регуляторной среды.

Современные подходы должны включать цифровизацию процессов, использование искусственного интеллекта, развитие гарантийных механизмов и образовательных программ. В то же время важно учитывать международный опыт, чтобы адаптировать лучшие практики к российским реалиям.

Сегодня необходимо учитывать, что более 70 % кредитов для субъектов малого и среднего бизнеса в России обеспечены залогами и это, к сожалению, ограничивает доступ начинающих предпринимателей к финансированию [9].

Таким образом, банковское кредитование играет ключевую роль в развитии малого и среднего бизнеса, предоставляя доступ к финансовым ресурсам, необходимым для обеспечения устойчивости и роста предпринимательской деятельности.

Список литературы

1. Худояров Р., Низаметдинов А. Малый и средний бизнес в условиях глобализации мировой экономики // Центральнoазиатский журнал образования и инноваций. – 2023. – № 6-2. – С. 188–193.
2. Исаенко Е.В., Тарасова Е.Е., Гомонко Э.А. Современный инструментарий маркетинговых исследований и его применение в банковском секторе // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2022. – № 6 (97). – С. 190–203.
3. Зайцев И.М. Специфика современного этапа развития кредитования МСБ в России (на примере ПАО «Сбербанк России») // Экономика строительства. – 2024. – № 6. – С. 334–339.
4. Аматов Н.А. Особенности кредитования МСБ в странах Центральной Азии // Столыпинский вестник. – 2024. – Т. 6, № 2. – С. 1–13.
5. Пашаева С.С. Проблемы кредитования сегмента МСБ в России // Меридиан. – 2020. – № 7 (41). – С. 381–383.
6. Быканова Н.И., Науменко И.А., Молчанов К.В. Тенденции развития Digital-маркетинга на рынке банковских услуг // Научный результат. Экономические исследования. – 2022. – Т. 8, № 4. – С. 88–91.
7. Селиверстов М.В., Миненко А.В. Кредитование под залог будущего урожая как перспективное направление для развития аграрного сектора // Вектор экономики. – 2024. – № 5. – С. 4–21.
8. Кондак В.В., Котар О.К., Алайкина Л.Н. Перспективы развития кредитования отрасли сельского хозяйства коммерческими банками // Управленческий учет. – 2021. – № 6-2. – С. 493–495.
9. Краковецкая И.В. Тенденции развития малого и среднего бизнеса в Российской Федерации в кризисных условиях: вызовы и перспективы // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – № 1. – С. 113–124.

References

1. *Hudoyarov R., Nizametdinov A.* Malyj i srednij biznes v usloviyah globalizacii mirovoj ekonomiki // Central'noaziatskij zhurnal obrazovaniya i innovacij. – 2023. – № 6-2. – S. 188–193.
2. *Isaenko E.V., Tarasova E.E., Gomonko E.A.* Sovremennyy instrumentarij marketingovyh issledovanij i ego primenenie v bankovskom sektore // Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, ekonomiki i prava. – 2022. – № 6 (97). – S. 190–203.
3. *Zajcev I.M.* Specifika sovremennogo etapa razvitiya kreditovaniya MSB v Rossii (na primere PAO «Sberbank Rossii») // Ekonomika stroitel'stva. – 2024. – № 6. – S. 334–339.
4. *Amatov N.A.* Osobennosti kreditovaniya MSB v stranah Central'noj Azii // Stolypinskij vestnik. – 2024. – T. 6, № 2. – S. 1–13.
5. *Pashaeva S.S.* Problemy kreditovaniya segmenta MSB v Rossii // Meridian. – 2020. – № 7 (41). – S. 381–383.
6. *Bykanova N.I., Naumenko I.A., Molchanov K.V.* Tendencii razvitiya Digital-marketinga na rynke bankovskih uslug // Nauchnyj rezul'tat. Ekonomicheskie issledovaniya. – 2022. – T. 8, № 4. – S. 88–91.
7. *Seliverstov M.V., Minenko A.V.* Kreditovanie pod zalog budushchego urozhaya kak perspektivnoe napravlenie dlya razvitiya agrarnogo sektora // Vektor ekonomiki. – 2024. – № 5. – S. 4–21.
8. *Kondak V.V., Kotar O.K., Alajkina L.N.* Perspektivy razvitiya kreditovaniya otrasli sel'skogo hozyajstva kommercheskimi bankami // Upravlencheskij uchët. – 2021. – № 6-2. – S. 493–495.
9. *Krakoveckaya I.V.* Tendencii razvitiya malogo i srednego biznesa v Rossijskoj Federacii v krizisnyh usloviyah: vyzovy i perspektivy // Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. – 2023. – № 1. – S. 113–124.

Статья поступила в редакцию: 17.02.2025

Received: 17.02.2025

Статья поступила для публикации: 31.03.2025

Accepted: 31.03.2025

ВЛИЯНИЕ СТРУКТУРНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ РЫНКА ГОСТЕПРИИМСТВА НА СТРАТЕГИЧЕСКУЮ ТРАНСФОРМАЦИЮ РОССИЙСКИХ ГОСТИНИЧНЫХ СЕТЕЙ

Шкуренко Павел Андреевич¹,
e-mail: 468106@edu.itmo.ru,

Кошелева Анна Игоревна²,
канд. экон. наук, доцент,
e-mail: kosheleva.ai@rea.ru,

¹Университет ИТМО, г. Санкт-Петербург, Россия

²Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

Статья посвящена исследованию ключевых структурных изменений на рынке гостеприимства России и их влияния на стратегическую трансформацию отечественных гостиничных сетей. В ходе исследования дана общая характеристика понятий структурных изменений рынка и стратегической трансформации, проведен анализ статистических данных и финансовой отчетности, а также выполнен сравнительный анализ объема номерного фонда гостиничных сетей. Результаты исследования свидетельствуют о значительном росте российских гостиничных сетей под влиянием структурных изменений рынка. Определена роль государственных инициатив, таких как национальный проект «Туризм и гостеприимство», и нормативного регулирования в поддержке отрасли. Особое внимание уделено адаптации сетей к новым тревел-трендам. В заключении исследования установлено, что структурные изменения рынка стали одновременно вызовами и стимулами к стратегической трансформации и импортозамещению в гостиничной индустрии. Результаты исследования могут быть использованы для дальнейшего стратегического планирования развития гостиничного бизнеса в России и формирования стратегий адаптации к изменяющимся условиям рынка, а также для регуляторов и научного сообщества, занимающегося вопросами туризма и гостеприимства.

Ключевые слова: гостиничный бизнес, стратегическая трансформация, туризм, гостеприимство, импортозамещение, гостиница, гостиничная сеть, бренд, рынок труда

THE IMPACT OF STRUCTURAL CHANGES IN THE HOSPITALITY MARKET ON THE STRATEGIC TRANSFORMATION OF RUSSIAN HOTEL CHAINS

Shkurenko P.A.¹,
e-mail: 468106@edu.itmo.ru,

Kosheleva A.I.²,
candidate of economic sciences, associate professor,
e-mail: kosheleva.ai@rea.ru,

¹ITMO University, Saint-Petersburg, Russia

²Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The article examines the key structural changes in the Russian hospitality market and their impact on the strategic transformation of domestic hotel chains. The study identifies the general definition of market structural changes and strategic transformation, analyzes statistical data and financial reports, and conducts a comparative analysis of the room inventory volume of hotel chains. The findings indicate significant growth in Russian hotel chains driven by market structural changes. The role of government initiatives, such as the national project "Tourism and Hospitality", and regulatory measures in supporting the industry is highlighted. Special attention is given

to the adaptation of hotel chains to new travel trends. In conclusion, the study establishes that market structural changes have simultaneously posed challenges and served as catalysts for strategic transformation and import substitution in the hotel industry. The research findings can be used for further strategic planning in the development of the hotel business in Russia, as well as for shaping adaptation strategies in response to evolving market conditions. Additionally, the results may be valuable for regulators and the academic community specializing in tourism and hospitality research.

Keywords: hotel business, strategic transformation, tourism, hospitality, import substitution, hotel, hotel chain, brand, labor market

Введение

Кризис отечественного рынка туризма и гостеприимства в период пандемии COVID-19, а также быстрое восстановление индустрии (основных операционных показателей эффективности и объёмов инвестиций) к концу 2021 – началу 2022 года всё ещё не повлекли за собой глобальных структурных изменений рынка гостеприимства в России. Оказанное в 2023 году политическое и экономическое давление, введённые санкции привели к гораздо большим структурным изменениям и перестройке российской экономики. Под влиянием этих факторов изменился гостиничный бизнес [1].

Целью данной работы является выявление и анализ ключевых структурных изменений рынка, которые оказали значительное влияние на трансформацию отечественных гостиничных сетей. Объектом исследования является российский рынок гостеприимства, а предметом – стратегическая трансформация гостиничных сетей под влиянием изменений в структуре рынка.

Проблема влияния структурных изменений рынка гостеприимства на стратегическую трансформацию отечественных гостиничных сетей является актуальной и важной в условиях продолжающегося роста спроса на внутренний туризм и оттока международных операторов. По данным Федеральной службы государственной статистики, количество турпоездов в 2024 году составило 168,5 млн, тогда как в 2022 году их количество составляло 153,9 млн – рост этого показателя более 10 %. Количество отказавшихся от работы на российском рынке международных операторов не представляется возможным установить точно, так как все они выбирали разные механизмы прекращения работы в России: полный запрет на использование бренда или прекращение инвестиций в новые объекты с сохранением имеющихся активов [2, с. 3]. Сегодня можно назвать десяток международных операторов, которые освободили нишу для отечественных сетей. Среди них Hyatt Hotels, Four Seasons Hotels and Resorts Corporation, Marriott International, Belmond, Sokos Hotels, InterContinental Hotels Group, CPI Hotels, Wyndham Hotel Group и BWH Hotels.

Однако в данный момент эта проблема не является до конца разрешённой, поскольку в условиях постоянных экономических изменений и нестабильности возникают новые вызовы (в том числе и на рынке гостеприимства), требующие стратегических решений для адаптации отечественного сетевого гостиничного бизнеса к ним.

В процессе исследования авторами осуществлялось решение следующих задач:

- дать общую характеристику и определить взаимосвязь понятий: структурные изменения рынка и стратегическая трансформация;
- на основе аналитических и статистических данных, а также научных публикаций выявить те структурные изменения рынка, которые оказали существенное влияние на стратегическую трансформацию российских гостиничных сетей;
- сформулировать взаимосвязь между конкретными изменениями рынка гостеприимства и практиками стратегической трансформации российских гостиничных сетей;
- провести сравнительный анализ номерного фонда гостиничных сетей на отечественном рынке;
- оценить влияние стратегической трансформации российских гостиничных сетей на их бизнес-практики и финансовые показатели.

Основная гипотеза, исследуемая авторами в данной работе, – структурные изменения на рынке гостеприимства России – стали ключевыми факторами, стимулировавшими стратегическую трансформацию российских гостиничных сетей.

При проведении исследования авторами применялись статистический метод при работе с данными Федеральной службы государственной статистики, экономико-аналитический метод при работе с финансовыми показателями компаний из справочно-аналитической системы «СПАРК», а также сравнительный метод, который позволил оценить состояние отечественного рынка гостеприимства по доле номерного фонда, принадлежащего различным гостиничным сетям.

Для выявления структурных изменений рынка гостеприимства, описанных в работах отечественных исследователей и публикациях отраслевых и деловых изданий, авторами применяется метод контент-анализа.

Макроэкономическая категория структурных изменений рынка исследуется в работах таких отечественных авторов, как С.А. Афонцев (2019), Э.А. Авдеева и коллектив авторов (2025), А.М. Ульянов (2023). В работах авторов О.П. Чекмарева (2022) и И.А. Томаковой (2023) исследуется рынок труда в условиях экономических санкций. Также в исследованиях отечественных авторов рассмотрены такие аспекты, как новые бизнес-модели (О.В. Леушина, 2023) и франчайзинг в гостиничном бизнесе (Е.В. Копытина, 2022), цифровая трансформация и цифровизация (О.А. Полищук, 2023; С.Е. Тесалов, 2024) а также импортозамещение (М.М. Морозов, 2023; Е.М. Редькина, 2022).

Исследователи отмечают, что условиях новой реальности важными вопросами остаются поиски путей импортозамещения в индустрии туризма и гостеприимства, причем не только импортозамещения турпотоков, т.е. ориентации на внутренний туризм [3, с. 60], но и формирование импортонезависимого гостиничного бизнеса, в т.ч. IT-технологий гостиничного бизнеса. Ключевую роль в этом играют крупные российские гостиничные сети, которые еще недавно на отечественном рынке оставались в тени международных операторов [4].

Исследованы вопросы правового регулирования туризма в работах П.Н. Кобец (2022), актуализации законодательства и нормативных актов в сфере туризма в работах автора Н.В. Литаренко (2023). Маркетинговые подходы и новые digital-технологии маркетинга гостиничных услуг рассмотрены в работах таких отечественных авторов, как Л.В. Крылова (2023) и Н.С. Комлева (2023). Важнейшим фактором для маркетинговых стратегий гостиничных сетей также являются потребительские предпочтения и поведение потребителя. В отношении гостиничных услуг эту категорию в своих работах рассматривают авторы В.П. Руглов (2023), А.О. Криницына (2022) и Е.Е. Коновалова (2022).

Общая характеристика и взаимосвязь понятий: структурные изменения рынка и стратегическая трансформация

С точки зрения макроэкономического подхода структурные изменения или трансформации рынка понимаются как изменение в пропорциях между первичным и вторичным секторами экономики, а также сферой услуг. В условиях рассмотрения определенного отраслевого рынка структурные изменения рынка следует определять в отношении характеристик этого рынка и определять их иначе.

Под структурными изменениями отраслевого рынка следует понимать долгосрочные и фундаментальные преобразования его ключевых характеристик. Они оказывают существенное влияние на функционирование этого рынка и поведение его участников, конкурентную среду. К ним относят технологические инновации, изменения спроса и потребительских предпочтений, регуляторные и правовые изменения, экономические шоки и кризисы, глобализационные изменения – появления новых игроков и изменения цепочек поставок.

Для сохранения устойчивости и конкурентоспособности экономическим субъектам важно вовремя адаптироваться в условиях рыночных изменений, а также вовлекаться в стратегическую трансформацию бизнеса для извлечения выгод из меняющихся условий [5]. Сущностная взаимосвязь этих понятий заключается в том, что зачастую именно внешние рыночные факторы становятся стимулами для запуска трансформационных процессов в бизнесе, а в случае с клиентоориентированным гостиничным бизнесом – именно потребитель и его предпочтения. Но общемировые тенденции трансформации бизнеса, связанные с устойчивостью и цифровизацией, также свойственны гостиничному бизнесу [6, с. 73].

Изменение структуры собственности сетевых гостиничных брендов на отечественном рынке гостеприимства

Ключевое структурное изменение на отечественном рынке гостеприимства, выявляемое в рамках исследования, связано с собственностью крупнейших отельных брендов. В допандемийном 2019 году из десяти крупнейших (по номерному фонду) операторов гостиничных сетей в России лишь одна компания Azimut Hotels являлась отечественной с показателем в более чем 6 тыс. номеров. Как отражено в таблице 1, к 2024 году ситуация кардинально изменилась. Теперь из десяти крупнейших сетей лишь две (Radisson Hotel Group и Группа Ассор приостановили развитие сетей в России с сохранением имеющихся и строящихся объектов) принадлежали иностранным компаниям. А ключевыми сетевыми операторами стали российские Cosmos Hotel Group и уже упомянутая Azimut Hotels, которая к концу 2024 года увеличила объём номерного фонда вдвое.

Таблица 1 – Крупнейшие гостиничные сети по номерному фонду в России в 2019 и 2024 гг.¹

2019			2024		
№	Оператор	Кол-во номеров	№	Оператор	Кол-во номеров
1	Radisson Hotel Group	9882	1	Azimut Hotels	11 000
2	Accor Hotels	8273	2	Cosmos Hotel Group	10 000
3	Marriot International	6543	3	Radisson Hotel Group	9905
4	Azimut Hotels	6031	4	Accor Hotels	9600
5	Intercontinental Hotels Group	5482	5	Amaks Hotels & Resorts	7170
6	Hilton Hotels and Resorts	5272	6	Mantera Hotels	6500
7	Hyatt Hotels Corporation	997	7	Группа «Сафмар»	4222
8	Sokos Hotels	927	8	Группа отелей «Легенда»	1682
9	Kempinski Hotels	806	9	Allean Collection	1629
10	Lotte Hotels & Resorts	800	10	Сеть отелей Marton	1500

Росту российских гостиничных сетей способствовало приобретение и переход под их управление объектов, которые ранее принадлежали международным сетям. Так, Cosmos Hotel Group приобрела в 2023 году десять объектов у норвежской компании Wenaas Hotel Russia AS, управлявшей в России отелями под различными брендами Radisson Hotel Group. Например, крупнейший отель Санкт-Петербурга – ныне Cosmos St. Petersburg Pribaltiyskaya ранее был известен под брендом ParkInn Pribaltiyskaya, как и отели у аэропорта Шереметьево, ранее работавшие под брендами Radisson Blu и ParkInn, сменили вывески.

Таким образом, российский рынок гостеприимства переживает значительную трансформацию собственности и консолидацию под контролем российских компаний: на смену иностранным операторам приходят национальные игроки. Это способствует суверенизации гостиничного бизнеса, но также может привести к сложностям в привлечении иностранных туристов из-за отсутствия узнаваемых международных брендов [7]. Успех этой стратегии будет зависеть от способности российских операторов обеспечить качество и конкурентоспособность на международном уровне. Уже сегодня операторы российских гостиничных сетей предпринимают меры по выходу на рынки дружественных стран.

Следует также рассмотреть, как в некоторых случаях кратное расширение сети отразилось на финансовых показателях компаний. На рисунке 1 видно, как сделка, двукратно увеличившая номерной фонд сети Cosmos Hotel Group, привела к росту стоимости основных средств юридического лица и способствовала динамике чистой прибыли компании.

Компания Azimut Hotels (юр. лицо ООО «Азимут Хотелс Компани»), использующая отличную от Cosmos Hotel Group бизнес-модель, предоставляя франшизы и услуги управляющей компании полного цикла, за счет увеличения объёмов сети под собственным брендом увеличила поступления по статье арендных, лицензионных, комиссионных платежей и роялти почти вдвое: с 929 млн в 2022 году до 1,7 млрд в 2024 году.

¹ Составлена авторами на основе рейтингов Forbes Russia. Крупнейшие отельные сети России. Рейтинг Forbes – 2024 // Forbes Russia (<https://www.forbes.ru/biznes/509697-krupneysie-otel-nye-seti-rossii-rejting-forbes-2024>).

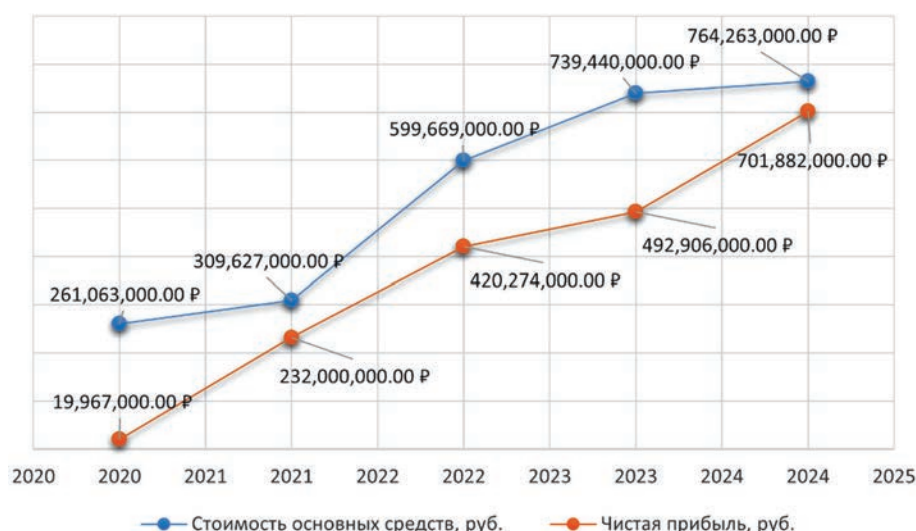


Рисунок 1 – Динамика стоимости основных средств и чистой прибыли ПАО «ГК Космос», 2020–2024 гг.²

Нормативное регулирование и кадровые вызовы как структурные изменения рынка гостеприимства

Следующим ключевым структурным изменением рынка, способствующим стратегической трансформации российских гостиничных сетей, было выявлено последовательное совершенствование нормативного регулирования в сфере туризма и гостиничного бизнеса в России [8]. К ним относят запуск национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства», в рамках которого реализуется льготное кредитование на строительство и реновацию коллективных средств размещения. Национальный проект способствовал развитию внутреннего туризма, и спустя три года его реализации удалось почти вдвое (с 45 млн в 2020 г. до 92 млн в 2024 г.) увеличить количество турпоездок по России. Успешная реализация первой итерации нацпроекта позволила продлить его еще на пять лет на период 2025–2030 годов, добавить новые приоритетные инициативы и укрепить государственный трек на развитие туристской и гостиничной инфраструктуры страны. Сравнение двух итераций национального проекта представлено в таблице 2. Отечественные гостиничные операторы активно используют льготное кредитование по национальному проекту для запуска новых объектов³.

Таблица 2 – сравнение Национальных проектов «Туризм и индустрия гостеприимства» 2021–2024 и «Туризм и гостеприимство» 2025–2030 по включённым в них федеральным проектам⁴

Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» 2021–2024 гг.	Национальный проект «Туризм и гостеприимство» 2025–2030 гг.
Федеральные проекты	Федеральные проекты
«Развитие туристической инфраструктуры»	«Создание номерного фонда, инфраструктуры и новых точек притяжения»
«Повышение доступности туристических продуктов»	«Пять морей и озеро Байкал»
	«Производство отечественной продукции для туристской индустрии»
«Совершенствование управления в сфере туризма»	«Туристическая привлекательность страны»
	«Кадры для туризма»

² Разработано авторами на основе данных справочно-аналитической системы «СПАРК».

³ Cosmos Hotel Group и корпорация «Туризм.РФ» анонсировали строительство отелей в Пскове и Якутске. – URL: <https://corporate.cosmosgroup.ru/ru/article/cosmos-hotel-group-i-korporacia-turizmr-f-anonsirovali-stroitelstvo-otelej-v-pskove-i-akutске> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст: электронный.

⁴ Составлена авторами на основе данных Минэкономразвития. Национальные проекты России (<https://национальныепроекты.рф/>).

Необходимыми мерами стали введение нулевой ставки НДС для гостиниц, а также разработка и принятие нового ГОСТ Р 70587-2022, вводящего услуги средств размещения «Все включено» и «Ультра все включено» в России. С 2021 года разрабатывается и обсуждается проект Федерального закона «О туризме и туристической деятельности в Российской Федерации», который призван заменить устаревший отраслевой Федеральный закон от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации».

Значимым для гостиничного бизнеса регуляторным изменением стало создание единого реестра классифицированных средств размещения и введение туристического налога. Последний обязаны оплачивать объекты, внесенные в реестр (предоставление услуг по размещению без внесения в данный реестр запрещено) и расположенные на территории муниципального образования, где было принято решение взимать туристический налог. Для гостиничного бизнеса это означает новую налоговую нагрузку, а для потребителя – увеличение цены.

Продолжающееся развитие индустрии формирует спрос на кадры. Здесь необходимо выделить еще одно структурное рыночное изменение, связанное с кадровым обеспечением гостеприимства [9]. Значительное влияние на рынок труда в туризме и гостеприимстве оказало ужесточение миграционного законодательства. Именно трудовые мигранты составляли значительную часть инфраструктурного (линейного) сегмента в кадровой структуре индустрии, особенно в крупных городах России. При этом к 2030 году потребность рынка в персонале инфраструктурного сегмента увеличится более чем в полнину от текущей: с 661 тыс. чел до 992 чел. Согласно исследованию, при прочих равных она будет только на 50 % обеспечена системой профильного среднего профессионального и высшего образования при сохранении текущего уровня занятости по специальности⁵.

Помимо линейного сегмента, под воздействием рыночных потрясений оказался также средний и высший (реализующий деятельность по управлению, созданию продуктов) сегмент трудового рынка. Сокращение суммарного приема в вузы в период пандемии по специальностям укрупненной группы «Сервис и туризм»: 12,2 тыс. чел. в 2019 году против 10,3 тыс. чел. в 2020 году возымеет свой эффект как раз в 2024–2025 году, что равно сроку обучения на программе бакалавриата.

В экспертном аналитическом докладе Национальных приоритетов «Кадры для туризма: от сферы услуг к индустрии счастья» отмечается⁶, что значительное влияние на профессиональное формирование кадров окажет переход от догоняющей модели образования в сфере туризма и гостеприимства к практико-ориентированной. В частности, необходима адаптация учебных программ к региональным отраслевым особенностям, внедрение модульной системы обучения, создание возможностей для гибкого планирования производственных практик, а также создание учебных классов и гостиниц, проведение гостевых лекций и занятий практиками. Эксперты уверены, что качественная подготовка кадров в гостеприимстве возможна только в практических условиях. Вовлечение в подготовку кадров крупных отечественных гостиничных сетей является важным и актуальным в описанных выше обстоятельствах.

Однозначно важными инструментами для гостиничных сетей в подготовке и обучении кадров становится создание собственных корпоративных центров обучения и университетов, а также взаимодействие с образовательными организациями для разработки совместных образовательных программ, организации практик студентов.

Примером лидера в образовательном ландшафте индустрии гостеприимства в России является Cosmos Academy⁷ от Cosmos Hotel Group. Проект, который зарождался как корпоративный центр обучения для сотрудников сети, сегодня предлагает обучение и для внешних пользователей: дополнительное профессиональное образование для руководителей служб, MBA для генеральных менеджеров, а также участие в национальных проектах «Демография» и «Профессионалитет».

⁵ Отраслевой подход в подготовке кадров в сфере внутреннего туризма: аналитический доклад. ВШЭ, ММСО. – URL: <https://ioe.hse.ru/pubs/share/direct/1022095617.pdf> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст: электронный.

⁶ Кадры для туризма: от сферы услуг к индустрии счастья: аналитический экспертный доклад. Национальные приоритеты. – URL: https://национальныепроекты.рф/upload/turizm/Доклад%20Туризм_2024.pdf (дата обращения: 14.05.2025). – Текст: электронный.

⁷ Cosmos Academy. Сделайте карьеру в мире гостеприимства. – URL: <https://cosmos-academy.ru/> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст: электронный.

Исторически первым корпоративным университетом в гостиничном бизнесе России стал Корпоративный университет Azimut Hotels⁸. Сегодня все новые сотрудники проходят обучение и адаптацию по обучающим материалам Корпоративного университета. Также компания уделяет большое внимание формированию кадрового резерва – фокус на развитие талантов внутри компании и закрытие кадровой потребности за счет развития персонала. Также ведется работа по развитию надпрофессиональных навыков сотрудников: эмоциональный интеллект, принятие решений и пр.

Собственный образовательный центр «Академия Mantera» развивает также Mantera Hotels. Академия предлагает обучение для менеджеров, специалистов по продажам для развития навыков лидерства, управления сервисными командами, мотивации и наставничества. Такие программы обучения позволяют поддерживать развитие кадров внутри компании: 80 % руководителей среднего и высшего звена выросли в компании, около трети топ-менеджеров и директоров бизнес-единиц начинали свой карьерный путь со стартовых должностей⁹.

В реализацию совместных образовательных программ с высшими учебными заведениями активно вовлечена управляющая компания гостиничного девелопмента LeePrime Group¹⁰, в портфель которой входит реализация магистерских программ с Финансовым университетом при Правительстве РФ («Управление бизнес-проектами в индустрии гостеприимства»), РЭУ имени Г.В. Плеханова, Росбиотехом («Гостиничный девелопмент и высший менеджмент»).

Новые потребительские предпочтения и тревел-тренды как структурные изменения рынка гостеприимства

Расширение отечественных сетей и разнообразие портфеля объектов привели к ещё одному изменению на рынке гостеприимства, связанному с подходами к брендингу объектов. Российские сети впервые стали использовать суббренды для обозначения концепций своих гостиничных объектов. Это является важным для дифференцирования отельных концепций. Так, апарт-отели Cosmos Hotel Group получают название Cosmos Stay Apartments, а городские отели, расположенные в исторических локациях и получившие свидетельство о присвоении гостинице категории «пять звезд», – Cosmos Selection. Всего компания развивает пять суббрендов.

Загородные отели Azimut Hotels управляются под концепцией Azimut Park, а санатории – Azimut Health. Всего компания развивает шесть суббрендов. Семь отельных концепций развивает Aleap Collection, среди которых Aleap Family – семейные курорты 4* и 5* для комфортного отдыха с детьми, Aleap Extency – медицинские спа-курорты с акцентом на wellness и единение с природой. Операторы ищут новые бизнес-модели для развития под своими брендами [10].

Российские гостиничные сети перенимают практику брендинга отельных концепций у международных операторов, что свидетельствует о зрелости рынка и стремлении к сегментации спроса. Если российские сети смогут обеспечить узнаваемость суббрендов, это снизит зависимость от ушедших иностранных операторов. При этом формируется риск недостаточной проработки идентичности, когда суббренды станут лишь вывеской без реальных различий в предоставляемых услугах, а также перегруженность портфеля – большое количество суббрендов и недостаточная их презентация потребителю может запутать потенциального клиента.

Именно дифференциация брендов и концепций позволяет потребителю гостиничных услуг выбрать средство размещения, подходящее целям его поездки. Изменения в потребительских предпочтениях и спросе являются следующими выявленными авторами структурными изменениями рынка. Далее следует рассмотреть те новые тревел-тренды, которые могут быть адаптированы в гостиничном бизнесе. Несмотря на продолжающийся после пандемии спрос на отдых в форматах, подразумевающих восстановление физического здоровья или соответствие «зелёным» трендам, международные ис-

⁸ Топ-5 практик по обучению персонала: опыт AZIMUT Hotels. – URL: <https://ru.hotel.report/career/top-5-praktik-po-obucheniyu-personala-opyt-azimut-hotels> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст: электронный.

⁹ Работа в Mantera. – URL: <https://mantera.ru/talants/> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст: электронный.

¹⁰ LeePrime Academy. – URL: <https://leeprime.group/academy> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст: электронный.

следования¹¹ выявляют и новые тревел-тренды в 2025 году: для миллениалов это волна ностальгии и возможность окунуться в прошлое: показать детям место знакомства родителей или просто посетить значимое для человека место из прошлого. А для поколения Z – ориентация на «эстетичные» средства размещения, фотографии из которых в социальных сетях привлекут внимание. Причем тренд на «хайповые» и пафосные картинки уже не работает, сейчас в приоритете именно эстетика места: такие отели становятся достопримечательностями сами по себе и обладают собственной харизмой и заметной айдентикой. Это важно учитывать, так как представители поколения Z уже далеко не будущие, а настоящие клиенты в гостиничном бизнесе [11, с. 7].

И хотя для больших гостиничных сетей, ограниченных собственными стандартами и требованиями, бывает трудно адаптироваться к новым потребительским предпочтениям, уже сегодня отечественные отельные бренды предлагают концептуальные варианты размещения. Два знаковых новых объекта 2025 года – это AZIMUT Парк Отель&Спа Репино 4* в зелёном Курортном районе Санкт-Петербурга, который предложит гостям программы по восстановлению в современной СПА-инфраструктуре. Вторым знаковым открытием станет Mantera Supreme Seaside 5* от компании Mantera Hotels – новое предложение для роскошного отдыха на берегу Черного моря, редкий для отечественного рынка люкс формата «город в городе».

Еще одним тревел-трендом, являющимся прямым следствием мировой пандемии, становится запрос на установление социальных связей в реальной жизни. Потребители начинают рассматривать поездки как способ завести новые знакомства и установить социальные связи «лицом к лицу», а не в Сети. Так, в уже упомянутом исследовании Amadeus Insights отмечается, что в 2023 году число туристов-одиночек, путешествующих с целью отдыха, увеличилось на 15,6 % по сравнению с предыдущим годом. Эта тенденция, хоть и с меньшей динамикой, сохранилась и в 2024 году, годовой прирост составил 9,2 %. А социальные сети и приложения для знакомств, которые были основными источниками для новых социальных связей за последнее десятилетие, теряют свою актуальность. В опросе 79 % представителей поколения Z указывают на «выгорание» от приложений для знакомств¹². В актуальных исследованиях трендов гостеприимства отмечается важность сохранения и поддержания социальных связей в реальности в условиях цифровизации для физического и ментального здоровья [12, с. 37].

Для гостиничного бизнеса это означает необходимость в создании условий для социальных взаимодействий в отелях: организацию комфортных общественных пространств и, что более важно, организацию неформальных мероприятий или фестивалей для гостей: винных вечеров, тематических ужинов, музыкальных сессий и пр. Наиболее прогрессивный подход среди российских операторов гостиничных сетей замечен у группы Mantera Hotels, которая создала настоящую экосистему впечатлений под единым управлением: помимо средств размещения компания развивает свое туроператорское направление¹³, владеет винодельней и форелевым хозяйством, тематическими парками, а событийный календарь всегда наполнен мероприятиями для гостей. Туроператорское направление компании выступает в качестве агрегатора туристических услуг, объединяя в себе развлекательную и экскурсионную составляющие на инфраструктуре Mantera. Такой подход позволяет не просто предоставлять гостям размещение, а вести работу с гостем на уровне его клиентского опыта и впечатлений – формировать сценарии пребывания гостя в отеле.

Главным потребительским трендом для отечественного рынка гостеприимства всё же остается желание туристов путешествовать по своей стране. В 2024 году 83 % респондентов отмечали, что планируют свой отдых в России¹⁴, и лишь 2 % опрошенных категорически отвергают возможность отдыха в России.

¹¹ Amadeus Insights Travel Trends 2025 Global overview and trends. – URL: <https://amadeus.com/en/resources/research/travel-trends> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст: электронный.

¹² Forbes Health Survey 2024. – URL: <https://www.forbes.com/health/dating/dating-app-fatigue/> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст: электронный.

¹³ Mantera Travel. – URL: <https://manteratravel.ru/> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст: электронный.

¹⁴ Внутренний туризм в России: не стоим на месте: исследование. Агентство стратегических инициатив, Б1. – URL: <https://asi.ru/library/vnutrenniy-turizm/200454/> (дата обращения: 14.05.2025). – Текст: электронный.

Заключение

Структурные изменения рынка гостеприимства стали стимулом трансформации российских гостиничных сетей, способствуя их росту и импортозамещению. В проведенном исследовании были выявлены и проанализированы ключевые структурные изменения на рынке гостеприимства. К ним авторы относят: уход международных операторов, трансформацию потребительских предпочтений, изменения в нормативном регулировании и кадровом обеспечении. Именно они оказали значительное влияние на стратегическую трансформацию отечественных гостиничных сетей и стали катализаторами глубокой перестройки бизнес-моделей.

Таким образом, выдвинутая авторами гипотеза подтверждена количественными и качественными данными: российские гостиничные сети не просто «заполнили пустоту», образовавшуюся после ухода международных операторов, а вовлеклись в процесс комплексной перестройки бизнеса и отрасли, что позволило им усилить позиции в новых условиях.

Однако сохраняются риски: кадровый дефицит, налоговая нагрузка, формирование монополий, снижение конкурентоспособности несетевого гостиничного бизнеса. Они требуют детального изучения.

Дальнейшего подробного исследования требуют также структурные изменения рынка гостеприимства России: выявление их корневых причин и прогнозирование долгосрочных перспектив, а также оценка долгосрочной устойчивости стратегий российских гостиничных сетей в условиях глобальной нестабильности, анализ влияния цифровизации на операционную эффективность сетевого гостиничного бизнеса и исследование потенциала выхода российских сетей на международные рынки.

Список литературы

1. Руглов В.П., Руглова Л.В. Новые возможности для гостиничного бизнеса России в условиях социально-экономической неопределённости // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № 3. – С. 1–15.
2. Ульянов А.М., Фурсова Е.А. Современное состояние и перспективы развития российской и международной экономики и менеджмента в индустрии гостеприимства // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2023. – № 1 (12). – С. 483–489.
3. Редькина Е.М. Импортозамещение в туристской индустрии России: проблемы и перспективы // Общество: политика, экономика, право. – 2022. – № 10 (111). – С. 57–60.
4. Морозов М.М. Импортозамещение в сфере туристских и гостиничных услуг // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. – 2023. – № 1 (17). – С. 4–9.
5. Тесалов С.Е., Сердюкова Н.К. Цифровая трансформация гостиничного бизнеса как фактор повышения конкурентоспособности услуг гостеприимства // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 2 (52). – С. 250–254.
6. Полищук О.А., Казарян Ш.Г., Копылова Д.А. Цифровая трансформация гостиничного бизнеса как необходимое условие успешного функционирования отелей // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2023. – Т. 13, № 5. – С. 71–82.
7. Копытина Е.В. Тенденции развития гостиничных сетей на основе франчайзинга в Российской Федерации // Горизонты экономики. – 2022. – № 1 (67). – С. 104–109.
8. Литаренко Н.В. К вопросу о построении современной системы регулирования туризма // Туризм: право и экономика. – 2023. – № 2. – С. 5–9.
9. Томакова И.А., Федорова А.Р., Бредихин В.В. Региональный рынок труда в сфере туризма и гостиничной индустрии в условиях трансформации российской экономики // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2023. – Т. 13, № 6. – С. 84–97.
10. Леушина О.В., Севрюков И.Ю., Зотова Е.Г. Определение современных бизнес-моделей нестандартных форм гостеприимства // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 9. – С. 3379–3394.
11. Коновалова Е.Е., Макушева О.Н. Портрет потребителя гостиничного продукта: взгляд через призму времен // Сервис plus. – 2022. – Т. 16, № 2. – С. 129–141.
12. Михалкина Д.А. Развитие новых трендов туристической индустрии на основе проблем «цифрового человека» // Сервис в России и за рубежом. – 2024. – Т. 18, № 5 (114). – С. 28–40.

References

1. *Ruglov V.P., Ruglova L.V.* Novye vozmozhnosti dlya gostinichnogo biznesa Rossii v usloviyah social'no-ekonomicheskoy neopredelyonnosti // *Vestnik evrazijskoj nauki*. – 2023. – T. 15, № 3. – S. 1–15.
2. *Ul'yanov A.M., Fursova E.A.* Sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya rossijskoj i mezhdunarodnoj ekonomiki i menedzhmenta v industrii gostepriimstva // *Aktual'nye problemy ekonomiki i upravleniya*. – 2023. – № 1 (12). – S. 483–489.
3. *Red'kina E.M.* Importozameshchenie v turistskoj industrii Rossii: problemy i perspektivy // *Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo*. – 2022. – № 10 (111). – S. 57–60.
4. *Morozov M.M.* Importozameshchenie v sfere turistskih i gostinichnyh uslug // *Professorskij zhurnal. Seriya: Rekreatiya i turizm*. – 2023. – № 1 (17). – S. 4–9.
5. *Tesalov S.E., Serdyukova N.K.* Cifrovaya transformaciya gostinichnogo biznesa kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti uslug gostepriimstva // *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*. – 2024. – № 2 (52). – S. 250–254.
6. *Polishchuk O.A., Kazaryan Sh.G., Kopylova D.A.* Cifrovaya transformaciya gostinichnogo biznesa kak neobhodimoe uslovie uspeshnogo funkcionirovaniya otelej // *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sociologiya. Menedzhment*. – 2023. – T. 13, № 5. – S. 71–82.
7. *Kopytina E.V.* Tendencii razvitiya gostinichnyh setej na osnove franchajzinga v Rossijskoj Federacii // *Gorizonty ekonomiki*. – 2022. – № 1 (67). – S. 104–109.
8. *Litarenko N.V.* K voprosu o postroenii sovremennoj sistemy regulirovaniya turizma // *Turizm: pravo i ekonomika*. – 2023. – № 2. – S. 5–9.
9. *Tomakova I.A., Fedorova A.R., Bredihin V.V.* Regional'nyj rynek truda v sfere turizma i gostinichnoj industrii v usloviyah transformacii rossijskoj ekonomiki // *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sociologiya. Menedzhment*. – 2023. – T. 13, № 6. – S. 84–97.
10. *Leushina O.V., Sevryukov I.Yu., Zotova E.G.* Opredelenie sovremennyh biznes-modelej nestandartnyh form gostepriimstva // *Kreativnaya ekonomika*. – 2023. – T. 17, № 9. – S. 3379–3394.
11. *Konovalova E.E., Makusheva O.N.* Portret potrebitelya gostinichnogo produkta: vzglyad cherez prizmu vremen // *Servis plus*. – 2022. – T. 16, № 2. – S. 129–141.
12. *Mihalkina D.A.* Razvitie novyh trendov turisticheskoy industrii na osnove problem «cifrovogo cheloveka» // *Servis v Rossii i za rubezhom*. – 2024. – T. 18, № 5 (114). – S. 28–40.

Статья поступила в редакцию: 16.05.2025

Received: 16.05.2025

Статья поступила для публикации: 22.05.2025

Accepted: 22.05.2025

РЫНОК ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ В РОССИИ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Гаврилова Элеонора Николаевна¹,

канд. экон. наук, доцент,
e-mail: ENGavrilova@fa.ru,

Слаутина Эвелина Дмитриевна²,

e-mail: evelinaslautina@yandex.ru,

¹Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

²Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва, Россия

В статье освещаются этапы развития рынка цифровых финансовых активов. Описывается хронологическая последовательность развития рынка цифровых финансовых активов, рассматривается нормативно-правовая база, регулирующая эмиссию и обращение цифровых финансовых активов. Произведен анализ рынка цифровых финансовых активов, в рамках которого рассмотрен объем и количество выпусков цифровых финансовых активов в период с 2022 по 2023 год, представлен прогноз на 2024 год по объему и количеству размещений, проанализированы операторы информационных систем по объему и количеству сделок, выявлены лидеры, проанализированы эмитенты по количеству и объему выпусков, рассмотрены доли рынка лидеров-эмитентов по объемам размещенных выпусков. Рассмотрены примеры практического применения различных видов цифровых финансовых активов компаниями (цифровые финансовые активы на право денежного требования, гибридные цифровые финансовые активы, цифровые финансовые активы – инструмент мотивации сотрудников, цифровые финансовые активы на невзаимозаменяемый токен, цифровые финансовые активы на рыночную стоимость актива, цифровые финансовые активы к рыночной стоимости актива с гарантированным доходом). В статье приведены видимые перспективы развития рынка цифровых активов.

Ключевые слова: цифровые финансовые активы, ЦФА, применение ЦФА, финансовые активы, операторы информационных систем, ОИС, утилитарные цифровые права, УЦП

DIGITAL FINANCIAL ASSETS MARKET IN RUSSIA: CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Gavrilova E.N.¹,

candidate of economic sciences, associate professor,
e-mail: ENGavrilova@fa.ru,

Slautina E.D.²,

e-mail: evelinaslautina@yandex.ru,

¹Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

²Moscow Witte University, Moscow, Russia

The article describes the stages of development of the digital financial assets market. The chronological sequence of development of the digital financial assets market is described, and the regulatory framework regulating the issue and circulation of digital financial assets are considered. The analysis of the digital financial assets market is carried out, within the framework of which the volume and number of issues of digital financial assets in the period from 2022 to 2023 are considered. The forecast for 2024 by volume and number of placements is presented, information system operators are analyzed by volume and number of transactions, leaders are identified, issuers are analyzed by number and volume of issues, market shares of leading issuers by volume of outstanding issues are considered. An example of the practical application of various types of digital financial assets by companies

(digital financial assets for the right to demand money, hybrid digital financial assets, digital financial assets as a tool for motivating employees, digital financial assets for a non-interchangeable token, digital financial assets for the market value of an asset, digital financial assets for the market value of an asset with guaranteed income) is considered. The article presents visible prospects for the development of the digital asset market.

Keywords: digital financial assets, DFA, application of DFA, financial assets, operators of information systems, OIS, utilitarian digital rights, UDR

Введение

В текущих экономических условиях вопросы цифровой трансформации стоят особенно остро. Управлять финансированием компаний в условиях санкционного давления, сложностей проведения трансграничных расчетов, высокой ключевой ставки Банка России достаточно сложно. Однако появление на рынке новых финансовых инструментов оказывает благоприятное воздействие на компании. В 2023 году произошло множество изменений на рынке цифровых финансовых активов (далее – ЦФА): количество платформ операторов информационных систем (далее – ОИС) увеличилось с 5 до 10, состоялись крупнейшие выпуски ЦФА, превышающие объем выпусков в 2022 году в 5 раз, появился первый оператор обмена в лице ПАО «Московская биржа», с которым связывают начало формирования вторичного рынка.

Актуальность исследования перспектив развития рынка цифровых финансовых инструментов обусловлена тем, что цифровые финансовые активы рассматриваются в финансовой сфере как инновационный и более гибкий инструмент. Он позволяет расширить возможности привлечения дополнительных источников заемного финансирования, а также повысить эффективность управления активами. В условиях широкого спектра финансовых инструментов, доступных на современном рынке, компании могут рассмотреть данный вид финансирования как потенциальный инструмент для реализации стратегических целей. Это может способствовать повышению финансовой эффективности и оптимизации использования ресурсов.

Цель исследования заключается в анализе динамики рынка цифровых финансовых активов.

Достижение поставленной цели предполагает реализацию следующих *задач*:

- описание хронологии развития рынка цифровых финансовых активов;
- анализ рынка цифровых финансовых активов;
- рассмотрение видимых перспектив развития рынка цифровых финансовых активов.

Для решения поставленных задач использовались следующие *методы исследования*: анализ нормативно-правовой базы, регулирующей эмиссию, обращение цифровых финансовых активов, анализ практических примеров применения ЦФА, анализ перспектив применения ЦФА, беседы с представителями финансовых отделов компаний-эмитентов ЦФА, синтез результатов проведенного анализа.

1. Исторические аспекты зарождения рынка цифровых финансовых активов

Рынок цифровых финансовых активов сформировался в результате эволюции цифровых технологий, криптографии и финансовых инноваций. Его истоки можно проследить с конца XX века, когда появились первые попытки создания децентрализованных цифровых валют. Однако ключевым моментом стало появление в 2008 году концепции Bitcoin. Эта работа заложила основы блокчейн-технологии, обеспечив прозрачность, безопасность и децентрализацию финансовых операций без участия традиционных институтов.

В начале 2010-х годов началось активное развитие криптовалютного рынка, сопровождавшееся появлением альтернативных блокчейн-проектов (Ethereum, Ripple и др.), которые расширили функционал цифровых активов за счет смарт-контрактов и токенизации активов. Одновременно с этим государства и регуляторы столкнулись с необходимостью правового оформления нового класса активов. В 2017–2020 годах многие страны, включая США, ЕС и Японию, начали разрабатывать законодательные рамки для регулирования крипторынка, что способствовало его институционализации [1].

В России интерес к цифровым финансовым активам проявился позднее, но уже в 2020 году был принят Федеральный закон «О цифровых финансовых активах», закрепивший основные понятия и правила обращения ЦФА [1]. Это создало предпосылки для развития рынка, включая выпуск токенов компаниями и банками. Таким образом, становление рынка ЦФА стало результатом технологического прогресса, рыночного спроса на альтернативные инвестиционные инструменты и постепенной адаптации регуляторных систем.

В условиях высокой ключевой ставки, установленной Центральным банком России, классические финансовые инструменты, используемые компаниями, теряют свою привлекательность для большинства из них. В связи с этим компании начинают искать альтернативные пути привлечения финансирования, включая новые инструменты, которые появляются на российском финансовом рынке, такие как цифровые финансовые активы.

Первые предпосылки зарождения рынка цифровых финансовых активов возникли в 2019 году, после вступления в силу Федерального закона от 18.03.2019 № 34-ФЗ «О внесении изменений в части первую, вторую и статью 1124 части третьей Гражданского кодекса Российской Федерации», где было дано нормативное определение цифровых прав: «Цифровыми правами признаются названные в таком качестве в законе обязательственные и иные права, содержание и условия осуществления которых определяются в соответствии с правилами информационной системы, отвечающей установленным законом признакам. Осуществление, распоряжение, в том числе передача, залог, обременение цифрового права другими способами или ограничение распоряжения цифровым правом возможны только в информационной системе без обращения к третьему лицу» – ГК РФ, статья 141.1. Цифровые права [2]. Также в 2019 году был принят еще один Федеральный закон от 02.08.2019 № 259-ФЗ «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (Закон о краудфандинге), который регулирует отношения, возникающие при выпуске, учете и обращении утилитарных цифровых прав (УЦП), и деятельность по организации привлечения инвестиций [3]. Далее в 2020 году в России был принят Федеральный закон от 31.07.2020 № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (Закон о ЦФА) [1]. Он ввел понятие распределенного реестра, а также регулирование отношений, возникающих при выпуске, учете и обращении цифровых финансовых активов, которые могут выпускаться и обращаться в системах, в том числе на основе распределенного реестра. Появление законодательной базы, необходимой для создания рынка ЦФА, позволило начать работу по регистрации операторов информационных систем [1]. Первой платформой ЦФА, внесенной в реестр ОИС, стала ООО «Атомайз», на данный момент реестр ОИС ЦБ РФ насчитывает 10 ОИС¹. На рисунке 1 графически представлены операторы информационных систем, включенные в реестр ОИС ЦБ РФ с датами их включения [4].

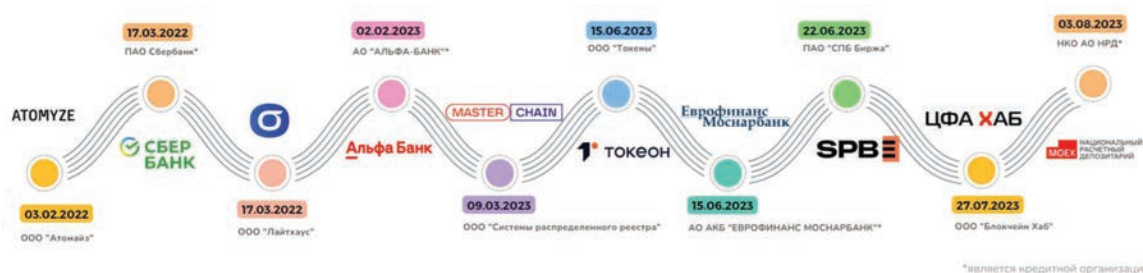


Рисунок 1 – Реестр ЦБ РФ операторов информационных систем с датами включения в реестр²

Первая сделка по эмиссии и размещению ЦФА (на право денежного требования) была проведена на платформе «Лайтхаус», эмитентом выступил АО «Метровагонмаш», в рамках сделки ООО «ВТБ

¹ Реестр операторов информационных систем // Центральный банк Российской Федерации. – URL: https://cbr.ru/vfs/registers/infr/list_OIS.xlsx (дата обращения: 10.04.2025). – Текст: электронный.

² Составлено авторами на основе данных Банка России.

Факторинг» выкупил полный пул коммерческой задолженности, залоговая стоимость заложенных прав составила 5 097 000 рублей³. Далее проанализируем состояние рынка ЦФА в период с 2022 по 2023 год.

2. Анализ современного рынка цифровых финансовых активов

В 2022 году состоялось 19 выпусков ЦФА с объемом 0,7 млрд руб. В 2023 году рынок ЦФА достиг объема 31,85 млрд руб. с количеством выпусков в обращении 237. Согласно прогнозным данным на 2024 год от Эксперт РА, объем новых размещений достигнет 125 млрд руб., а количество размещений составит 300 выпусков⁴. Данные представлены графически на рисунке 2.

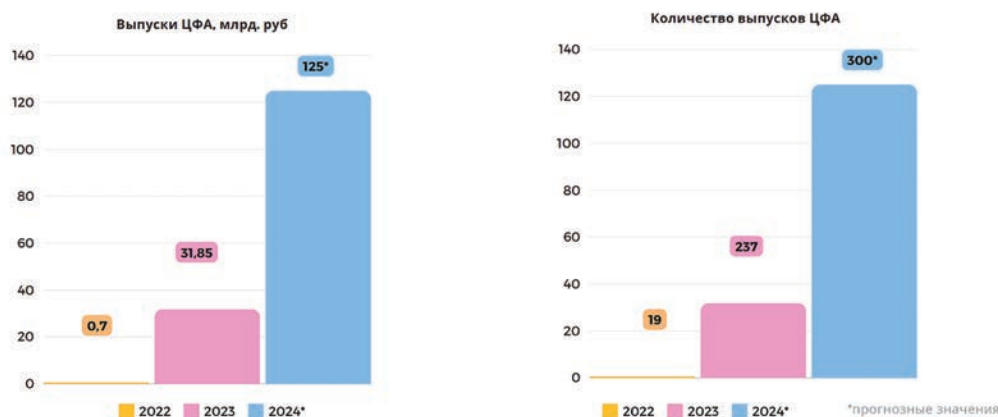


Рисунок 2 – Диаграммы объема и количества выпусков ЦФА в период с 2022 по 2023 гг. с прогнозными значениями на 2024 год⁵

Для дальнейшего анализа рынка ЦФА будет рассмотрен 2023 год, поскольку в 2022 году происходило зарождение рынка ЦФА и наблюдалось малое количество выпусков (19) и объемы рынка также были небольшими (0,7 млрд руб.). Рассмотрим лидеров среди операторов информационных систем (ОИС) по количеству размещений в 2023 году: Атомайз со 152 выпусками, Альфа-Банк с количеством размещений 72 выпуска, замыкает тройку лидеров Сбербанк с 57 выпусками. При этом лидерами ОИС по объему размещений являются: Альфа-Банк с выпусками на 32,74 млрд руб., Мастерчейн с 15,12 млрд руб., Лайтхаус с 5,78 млрд руб.⁶ Ознакомимся с рисунком 3, на котором наглядно представлены данные объема и количества выпусков ЦФА среди лидеров ОИС по объемам и выпускам за 2023 год.

Рассмотрим лидеров среди эмитентов ЦФА по количеству и объему размещений в 2023 году. Наибольший вклад в объем рынка ЦФА по итогам 2023 года внесли следующие эмитенты: Альфа-Банк с количеством выпусков 47 на сумму 25,7 млрд руб. (доля рынка по объему размещений составила 44,15 %), РЖД с 1 выпуском на сумму 15 млрд руб. (доля рынка по объему размещений составила 25,7 %), ВТБ Факторинг с 2 выпусками на сумму 5,5 млрд руб. (доля рынка по объему размещений 9,44 %). Данные представлены графически на рисунке 4.

Стоит отметить, что ЦФА чаще применяются для привлечения краткосрочного финансирования, реже – для среднесрочного финансирования. Ознакомимся с практическим опытом привлечения финансирования при помощи цифровых финансовых активов. ЦФА является гибким инструментом, главным преимуществом которого является широкая вариативность того, что можно подвергнуть оцифровке [5].

³ Финтех в промышленности: новые возможности для привлечения средств // Токеон. – URL: <https://tokeon.ru/tpost/7tl66dsfk1-fintech-v-promishlennosti-novie-vozmozhno?ysclid=lvbf1nlzsc863628781> (дата обращения: 12.04.2025). – Текст: электронный.

⁴ Кашицын П.А., Веролайн А.Л. Рынок цифровых финансовых активов: найти основание для роста // Эксперт РА. – URL: https://raexpert.ru/researches/digital_fin_market_2023/?ysclid=lvbf3k9qu919687016 (дата обращения: 22.04.2025). – Текст: электронный.

⁵ Составлено авторами по данным: https://raexpert.ru/researches/digital_fin_market_2023.

⁶ Рэнкинги по ЦФА от Cbonds: операторы информационных систем и эмитенты – итоги 2023 года // Cbonds. – URL: <https://cbonds.ru/news/2668509/> (дата обращения: 22.04.2025). – Текст: электронный.

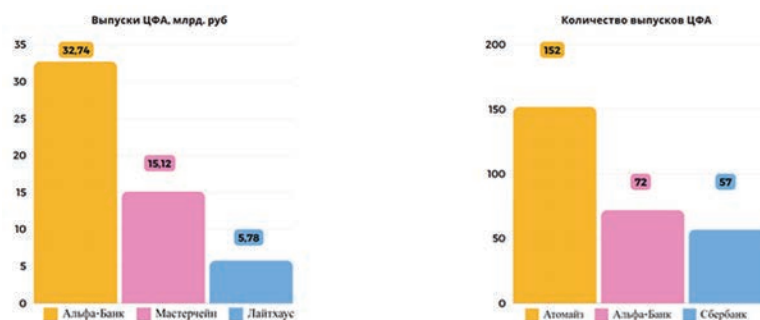


Рисунок 3 – Диаграммы объема и количества выпусков ЦФА среди лидеров ОИС по объемам и выпускам за 2023 год⁷

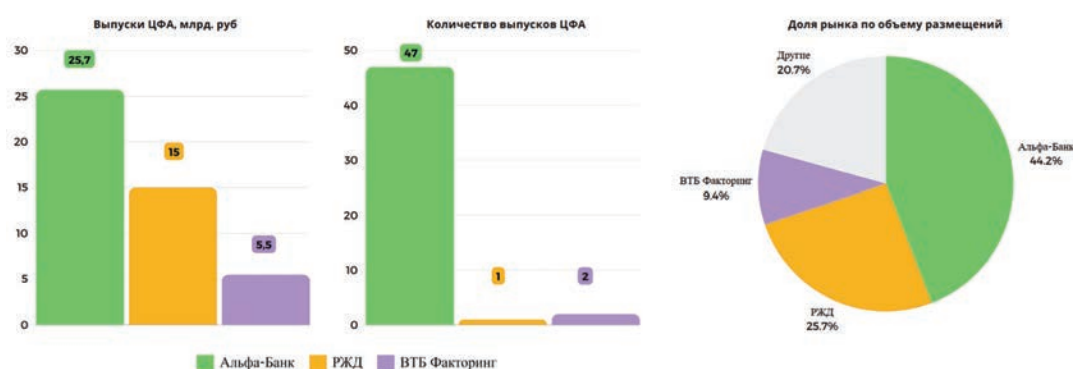


Рисунок 4 – Диаграммы объема и количества выпусков ЦФА, доли рынка среди лидеров эмитентов по объемам выпусков за 2023 год⁸

Перейдем к рассмотрению практических кейсов применения ЦФА с целью финансирования деятельности компаний. Далее будут рассмотрены 6 видов ЦФА: ЦФА на право денежного требования [6], гибридные ЦФА, ЦФА-инструмент мотивации сотрудников, ЦФА на NFT, ЦФА на рыночную стоимость актива, ЦФА к рыночной стоимости актива с гарантированным доходом [7].

Стоит отметить, что ЦФА могут использовать эмитенты под разный перечень бизнес-задач, широкая вариативность использования является главным преимуществом цифровых финансовых активов. В таблице 1 приведены практические кейсы применения ЦФА, однако видов ЦФА может быть множество [7].

Рассмотрим практическое применение различных видов цифровых финансовых активов. ПАО «Ростелеком» разместил на платформе А-Токен цифровые финансовые активы для широкого круга инвесторов на общую сумму 1 млрд руб. Стоимость 1 ЦФА была равна 10 000 руб., количество выпущенных ЦФА составило 100 000, доходность 15,15 % (при ставке ЦБ РФ на дату размещения и погашения 15 %). ЦФА были выкуплены в течение 5 часов. ЦФА на право денежного требования являются аналогом облигаций, но ЦФА зачастую имеют более короткий срок обращения, компании применяют данный вид ЦФА для привлечения ликвидности. Особенно привлекательным данный инструмент будет для компаний, имеющих большой портфель дебиторской задолженности, поскольку они смогут выпускать ЦФА, обеспеченные дебиторской задолженностью, и повысят финансовую эффективность компаний⁹.

⁷ Составлено авторами по данным: https://raexpert.ru/researches/digital_fin_market_2023.

⁸ Составлено авторами по данным: https://raexpert.ru/researches/digital_fin_market_2023.

⁹ Решение № РТК-1-DT-112023-00002 о выпуске цифровых финансовых активов (право денежного требования) от 07 ноября 2023 года // Журнал Тинькофф. – URL: <https://journal.tinkoff.ru/media/reshenie-o-vypuske-tsifrovyykh-finansovykh-aktivov-rostelekom.viowlh7pbzxv.pdf?ysclid=1wdgou0ki341751934> (дата обращения: 16.04.2025). – Текст: электронный.

Таблица 1 – Практическое применение различных видов цифровых финансовых активов

Эмитент	Срок обращения, дней	Объем размещения, руб.	Кейс
ЦФА на право денежного требования			
ПАО «Ростелеком»	1	1 000 000 000	«Ростелеком» разместил на платформе А-Токен цифровые финансовые активы для широкого круга инвесторов на общую сумму 1 млрд руб. Стоимость 1 ЦФА была равна 10 000 руб., количество выпущенных ЦФА составило 100 000, доходность 15,15 % (при ставке ЦБ РФ на дату размещения и погашения 15 %). ЦФА были выкуплены в течение 5 часов. ЦФА на право денежного требования являются аналогом облигаций, но ЦФА зачастую имеют более короткий срок обращения, компании применяют данный вид ЦФА для привлечения ликвидности. Особенно привлекательным данный инструмент будет для компаний, имеющих большой портфель дебиторской задолженности, поскольку они смогут выпускать ЦФА, обеспеченные дебиторской задолженностью, и повысят финансовую эффективность компании
Гибридные ЦФА			
ПАО РОСБАНК	92	170 000	Первой эмиссией гибридных цифровых прав является ЦФА Росбанк на платформе Атомайз на золото. Инструмент предоставляет право выбора инвестору способа погашения ЦФА либо денежное возмещение, либо физическое золото. Также данная эмиссия была выгодна инвестору, поскольку предоставляла скидку в 2 % от текущей рыночной стоимости, рассчитанной на основе индикатора Мосбиржи
ЦФА – инструмент мотивации сотрудников			
ГМК «Норильский никель»	1825	6 395 300 800	Норильский никель внедрил в социальную программу компании новый инструмент мотивации кадров под названием «Цифровой инвестор». Сотрудник со стажем работы более года в компании имеет право приобрести ЦФА, привязанные к рыночной стоимости акций Норникеля на Мосбирже и получать выплаты, равные дивидендам, и единовременную выплату от погашения в 2028 году. Для реализации программы «Цифровой инвестор» были выкуплены 407 344 обыкновенных акций на сумму 6,3 млрд руб.
ЦФА на NFT			
ООО «Цифровое наследие»	От 1688 до 1827	7 155 000 (совокупная сумма размещения по 64 эмиссиям; сумма привлечения по каждой эмиссии 135 000 руб.)	Эрмитаж совместно с Интерросом на платформе Атомайз привлек финансирование для реставрации. В реставрации нуждались три фрески XVI века «Венера и Амур на дельфинах», «Венера и Адонис», «Венера, вынимающая занозу», на них выпустили NFT-токены. Токены содержат информацию о процессе реставрации этих произведений искусства. Приобретение NFT-токенов предоставляет владельцу цифровые права на пользование и финансовые запросы по объектам интеллектуальной собственности. В перспективе воспользоваться данным способом привлечения финансирования с целью реставрации художественных произведений, объектов культурного наследия и многого другого смогут музеи России
ЦФА на рыночную стоимость актива			
ООО «САМОЛЕТ ПЛЮС ЦФА»	961	2 430 423	ГК Самолет выпустил ЦФА, привязанные к стоимости кв. метра в ЖК «Квартал Западный» Дочерняя компания приобрела квартиру на сумму 2,4 млн руб. и выпустила 10,4 ЦФА, в условиях решения о выпуске допускается дробление ЦФА на составляющие части для обращения на вторичном рынке. Стоимость одного ЦФА составила 233 тыс. руб., а срок обращения 2,5 года
ЦФА к рыночной стоимости актива с гарантированным доходом			
АО «ДЖИ ГРУПП»	392	50 643 000	G Group выпустила ЦФА по средней стоимости квадратного метра квартир в ЖК «Атмосфера». Стоимость одного ЦФА – 99 300 руб. Держатель получает 10 % годовых и дополнительную выплату от средней цены квадратного метра за 3 месяца до погашения

Первой эмиссией гибридных цифровых прав является ЦФА ПАО «Росбанк» на платформе «Атомайз» на золото. Инструмент предоставляет право выбора инвестору способа погашения ЦФА либо денежное возмещение, либо физическое золото. Также данная эмиссия была выгодна инвестору, поскольку предоставляла скидку в 2 % от текущей рыночной стоимости, рассчитанной на основе индикатора Мосбиржи¹⁰.

ГМК «Норильский никель» внедрил в социальную программу компании новый инструмент мотивации кадров под названием «Цифровой инвестор». Сотрудник со стажем работы более года в компании имеет право приобрести ЦФА, привязанные к рыночной стоимости акций Норникеля на Мосбирже и получать выплаты, равные дивидендам, и единовременную выплату от погашения в 2028 году. Для реализации программы «Цифровой инвестор» были выкуплены 407 344 обыкновенных акций на сумму 6,3 млрд руб.¹¹

Эрмитаж совместно с Интерросом на платформе «Атомайз» привлек финансирование для реставрации. В реставрации нуждались три фрески XVI века – «Венера и Амур на дельфинах», «Венера и Адонис», «Венера, вынимающая занозу». На них выпустили NFT-токены. Токены содержат информацию о процессе реставрации этих произведений искусства. Также данная эмиссия была выгодна инвестору, поскольку предоставляла скидку в 2 % от текущей рыночной стоимости, рассчитанной на основе индикатора Мосбиржи¹². Приобретение NFT-токенов предоставляет владельцу цифровые права на пользование и финансовые запросы по объектам интеллектуальной собственности [8].

В перспективе воспользоваться данным способом привлечения финансирования с целью реставрации художественных произведений, объектов культурного наследия и многого другого смогут музеи России.

ГК «Самолет» выпустил ЦФА, привязанные к стоимости квадратного метра в ЖК «Квартал Западный». Дочерняя компания приобрела квартиру на сумму 2,4 млн руб. и выпустила 10,4 ЦФА, в условиях решения о выпуске допускается дробление ЦФА на составляющие части для обращения на вторичном рынке. Стоимость одного ЦФА составила 233 тыс. руб., а срок обращения 2,5 года.

АО «Джи-Групп» выпустила ЦФА по средней стоимости квадратного метра квартир в ЖК «Атмосфера». Стоимость одного ЦФА – 99 300 руб. Держатель получает 10 % годовых и дополнительную выплату от средней цены квадратного метра за 3 месяца до погашения¹³.

Выше были представлены примеры использования на рынке относительно нового финансового инструмента – цифровых финансовых активов (ЦФА). Однако следует отметить, что это лишь часть возможных способов применения ЦФА в деятельности корпораций. Наиболее нестандартные конструкции сделок осуществляются вне рынка, без публикации решения о выпуске, между двумя или более юридическими лицами. Такие сделки могут заключаться в том числе между организациями, входящими в одну группу.

Цифровое финансирование, осуществляемое посредством использования инструмента цифровых финансовых активов, предоставляет широкий спектр возможностей для привлечения капитала. Основным преимуществом данного подхода является его универсальность, позволяющая конвертировать в цифровую форму практически любой вид актива. Это, в свою очередь, способствует решению разнообразных задач в области финансового менеджмента и казначейских операций.

Привлечение финансирования через ЦФА на право денежного требования позволяет привлечь заёмные средства, зачастую данный вид сравнивают с облигационным займом, однако ЦФА имеет ряд преимуществ перед облигациями:

1. Низкая стоимость эмиссии за счет уменьшения числа посредников.

¹⁰ Решение о выпуске цифровых финансовых активов № 001-2024 (цифровых прав, включающих денежные требования). Публичное акционерное общество «Росбанк» // Атомайз. – URL: <https://atomyze.ru/files/Reshenie-o-vypuske-CFA-001-2024.pdf?ysclid=lvbfh7263r771502764> (дата обращения: 16.04.2025). – Текст: электронный.

¹¹ «Норникель» объявил о выкупе акций с биржи для мотивационной программы сотрудников // Ведомости. – URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2023/04/14/971047-nornikel-vikupit-aktsii> (дата обращения: 16.04.2025). – Текст: электронный.

¹² Решение о выпуске цифровых финансовых активов № 001-2024 (цифровых прав, включающих денежные требования). Публичное акционерное общество «Росбанк» // Атомайз. – URL: <https://atomyze.ru/files/Reshenie-o-vypuske-CFA-001-2024.pdf?ysclid=lvbfh7263r771502764> (дата обращения: 16.04.2025). – Текст: электронный.

¹³ Решение о выпуске цифровых финансовых активов № 1 (цифровых прав, включающих денежные требования). Акционерное общество «Джи-Групп» // ЦФА.РФ. – URL: <https://цфа.рф/files/Reshenie-o-vypuske-Atmosfera-29-06-23-Dzhi-grupp.pdf?ysclid=lwdgd966uy486998362> (дата обращения: 17.04.2025). – Текст: электронный.

2. Быстрый процесс размещения. Первое размещение займёт до двух недель, а последующие размещения – до двух дней.

Гибридные ЦФА представляют собой продажу эмитентом утилитарных цифровых прав (УЦП) на актив с правом для инвестора при погашении выбора осуществления поставки актива (данная часть схожа с поставочным фьючерсом) или денежного возмещения по рыночной стоимости актива на дату погашения. Базовым активом таких ЦФА может стать все, что угодно, – драгоценные металлы или камни, сырьё, товары, предметы искусства и т.д. Благодаря цифровой оболочке инвестиционную привлекательность могут получить даже те активы, которые раньше не пользовались большим спросом ввиду логистических сложностей, высокой стоимости и ограниченного рынка сбыта.

Рынок ЦФА является молодым и быстроразвивающимся, развитие законодательного регулирования поспособствует появлению новых уникальных продуктов, решающих проблемы бизнеса по привлечению финансирования и других бизнес-задач. Операторы информационных систем считают, что тенденция 2023 года на формы ЦФА: краткосрочные займы, факторинг, B2B-финансирование сохранится в 2024 и 2025 годах. При этом ОИС заявляли, что не верят в перспективу, в ближайшее время, реализации продукта «ЦФА для трансграничных расчетов», несмотря на принятые поправки, однако после принятия поправок об использовании ЦФА как средства платежа были наложены блокирующие санкции США на большинство ОИСов. Санкций на данный момент удалось избежать ЦФА Хаб (ООО «Блокчейн Хаб») и Токеон (ООО «Токены»). В среднесрочной перспективе стоит ожидать популяризации гибридных ЦФА, поскольку данный вид имеет вариативность погашения: выплата определенной денежной суммы (которая может иметь фиксированное значение или может быть привязана к стоимости какого-либо актива) или получение физического актива, ценной бумаги, права на интеллектуальную собственность и т.д.

Увеличение количества участников только усиливает необходимость в построении мостов между платформами. Данная работа ведется единственным в настоящее время оператором обмена ЦФА ПАО «Московская биржа».

3. Перспективы развития рынка цифровых финансовых активов

Рынок цифровых финансовых активов (ЦФА) продолжает динамично развиваться, демонстрируя значительный потенциал для трансформации глобальной финансовой системы [9]. Среди ключевых направлений его эволюции можно выделить следующие:

1. *Институционализация и регулирование.* Усиление роли государственных регуляторов и международных организаций в формировании правовой базы для ЦФА способствует снижению рисков и повышению доверия инвесторов. Внедрение стандартов AML/KYC, лицензирование криптобирж и регулирование стейблкоинов создают условия для устойчивого роста рынка. В перспективе ожидается гармонизация законодательства на международном уровне, что упростит кросс-бордерные операции.

2. *Технологические инновации.* Развитие блокчейн-технологий, включая масштабируемость (решения Layer 2, шардинг) и энергоэффективные консенсус-алгоритмы (Proof-of-Stake), повышает скорость и снижает стоимость транзакций. Внедрение смарт-контрактов нового поколения и децентрализованных финансовых протоколов (DeFi) расширяет функциональность ЦФА, позволяя создавать сложные финансовые инструменты без посредников.

3. *Токенизация традиционных активов.* Перевод реальных активов (недвижимости, акций, товаров) в цифровую форму на блокчейне открывает доступ к новым классам инвесторов, повышает ликвидность и снижает транзакционные издержки. Пилотные проекты в области CBDC (цифровых валют центральных банков) и корпоративных токенов подтверждают растущий интерес институциональных игроков.

4. *Интеграция с традиционными финансами.* Крипто-ETF, фьючерсы и другие гибридные продукты стирают границы между традиционными и цифровыми активами. Банки и инвестиционные фонды активно разрабатывают стратегии включения ЦФА в портфели, что способствует притоку институционального капитала.

5. *Развитие DeFi и Web3.* Децентрализованные финансы (DeFi) и концепция Web3 формируют новую парадигму взаимодействия пользователей с финансовыми сервисами. Автоматизированные маркетмейкеры (АММ), стейкинг и децентрализованные идентификаторы (DID) создают основу для инклюзивной экономики с минимальными барьерами входа.

6. *Геополитические и макроэкономические факторы.* В условиях нестабильности глобальных рынков ЦФА могут стать альтернативным инструментом хеджирования рисков. Однако их волатильность и зависимость от регуляторных решений остаются вызовами для массового внедрения.

Перспективы рынка ЦФА связаны с технологической зрелостью, адаптацией регуляторных рамок и ростом доверия со стороны институциональных инвесторов. В долгосрочной перспективе токенизация активов и интеграция блокчейна в традиционную инфраструктуру могут привести к созданию единого цифрового финансового пространства с повышенной эффективностью и прозрачностью.

Заключение

Проведенное исследование рынка цифровых финансовых активов (ЦФА) в России позволило выявить его динамичное развитие и значительный потенциал для трансформации финансовой системы. Начиная с 2022 года, рынок ЦФА демонстрирует стремительный рост: объем выпусков увеличился с 0,7 млрд руб. в 2022 году до 31,85 млрд руб. в 2023 году, а количество выпусков возросло с 19 до 237. Прогнозы на 2024 год указывают на дальнейшее расширение рынка, ожидаемый объем размещений может достичь 125 млрд руб. при 300 выпусках.

Ключевыми игроками рынка являются операторы информационных систем (ОИС), такие как Атомайз, Альфа-Банк и Сбербанк, которые лидируют по количеству и объему размещений. Среди эмитентов выделяются Альфа-Банк, РЖД и ВТБ Факторинг, чьи выпуски составляют значительную долю рынка. Анализ практических кейсов показал широкую вариативность применения ЦФА, включая привлечение краткосрочного финансирования, мотивацию сотрудников, реставрацию культурных объектов и инвестиции в недвижимость. Особенно перспективными являются гибридные ЦФА, предлагающие инвесторам выбор между денежным возмещением и физическим активом.

Основными преимуществами ЦФА перед традиционными финансовыми инструментами являются низкая стоимость эмиссии, высокая скорость размещения и гибкость в использовании. Однако развитие рынка сдерживается необходимостью дальнейшего совершенствования нормативно-правовой базы, включая регулирование трансграничных расчетов и интеграцию с международными стандартами.

Перспективы рынка ЦФА связаны с технологическими инновациями, такими как развитие блокчейн-решений и смарт-контрактов, а также с расширением токенизации традиционных активов. Усиление роли институциональных инвесторов и интеграция ЦФА в глобальную финансовую систему будут способствовать устойчивому росту рынка. Для компаний ЦФА представляют собой эффективный инструмент привлечения финансирования и решения стратегических задач, что делает их важным элементом современной экономики.

Таким образом, рынок цифровых финансовых активов в России находится на этапе активного становления, и его дальнейшее развитие будет зависеть от взаимодействия регуляторов, бизнеса и технологических возможностей. Внедрение ЦФА в практику корпораций открывает новые возможности для оптимизации финансовых процессов и повышения конкурентоспособности российского бизнеса.

Список литературы

1. *Староверова О.В.* Правовое регулирование цифровых финансовых активов и цифровой валюты // *Цивилист.* – 2022. – № 3 (39). – С. 6–15.
2. *Тагиев Г.Х.* Цифровые финансовые активы как объект финансовых правоотношений // *Столыпинский вестник.* – 2023. – № 11. – С. 6.

3. Захаркина А.В. Основы цивилистической теории цифровых финансовых активов // Вестник Пермского университета. Юридические науки. – 2022. – № 57. – С. 11–12.
4. Эльяшев Д.В. Статус цифровых финансовых активов в российских информационных системах // Московский экономический журнал. – 2022. – № 6. – С. 2–4.
5. Агеев В.Н., Власов А.В. Потенциал применения цифровых финансовых активов // Финансовый журнал. – 2020. – № 6. – С. 9–12.
6. Алешина А.В., Булгаков А.Л., Романов Е.А. Использование цифровых финансовых активов для привлечения финансирования в компанию // Финансовые рынки и банки. – 2023. – № 12. – С. 11–13.
7. Авдеев Р.З. Цифровые финансовые активы: понятие, сущность, виды // Государственная служба и кадры. – 2024. – № 1. – С. 3–5.
8. Власов А.В. Обзор понятий технологий распределенных реестров и цифровых активов в целях гармонизации их общего применения // Russian Journal of Economics and Law. – 2022. – № 4. – С. 3–6.
9. Корниенко Д.О. Перспективы развития рынка цифровых финансовых активов в России для инвесторов // Международная экономика. – 2023. – № 3. – С. 163–169.

References

1. Staroverova O.V. Pravovoe regulirovanie cifrovyyh finansovyh aktivov i cifrovoj valyuty // Civilist. – 2022. – № 3 (39). – S. 6–15.
2. Tagiev G.H. Cifrovye finansovye aktivy kak ob’ekt finansovyh pravootnoshenij // Stolypinskij vestnik. – 2023. – № 11. – S. 6.
3. Zaharkina A.V. Osnovy civilisticheskoy teorii cifrovyyh finansovyh aktivov // Vestnik Permskogo universiteta. Yuridicheskie nauki. – 2022. – № 57. – S. 11–12.
4. El’yashev D.V. Status cifrovyyh finansovyh aktivov v rossijskikh informacionnyh sistemah // Moskovskij ekonomicheskij zhurnal. – 2022. – № 6. – S. 2–4.
5. Ageev V.N., Vlasov A.V. Potencial primeneniya cifrovyyh finansovyh aktivov // Finansovyy zhurnal. – 2020. – № 6. – S. 9–12.
6. Aleshina A.V., Bulgakov A.L., Romanov E.A. Ispol’zovanie cifrovyyh finansovyh aktivov dlya privlecheniya finansirovaniya v kompaniyu // Finansovye rynki i banki. – 2023. – № 12. – S. 11–13.
7. Avdeev R.Z. Cifrovye finansovye aktivy: ponyatie, sushchnost’, vidy // Gosudarstvennaya sluzhba i kadry. – 2024. – № 1. – S. 3–5.
8. Vlasov A.V. Obzor ponyatij tekhnologij raspredelennyh reestrov i cifrovyyh aktivov v celyah garmonizacii ih obshchego primeneniya // Russian Journal of Economics and Law. – 2022. – № 4. – S. 3–6.
9. Kornienko D.O. Perspektivy razvitiya rynka cifrovyyh finansovyh aktivov v Rossii dlya investorov // Mezh-dunarodnaya ekonomika. – 2023. – № 3. – S. 163–169.

Статья поступила в редакцию: 30.01.2025

Received: 30.01.2025

Статья поступила для публикации: 24.04.2025

Accepted: 24.04.2025

РОЛЬ ЕВРОПЕЙСКИХ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНЫХ ПАРТНЕРСТВ В ДЕКАРБОНИЗАЦИИ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Фролов Андрей Викторович¹,

д-р экон. наук, доцент,

e-mail: vamik@inbox.ru,

Лысунец Марина Валентиновна¹,

канд. экон. наук, ст. науч. сотрудник,

e-mail: mlysunets@mail.ru,

¹МГУ имени М.В. Ломоносова, г. Москва, Россия

Предметом исследований в статье являются направления политики поддержания экологического равновесия в европейском регионе, в том числе посредством механизма государственно-частных партнерств. Целью работы является изучение статуса и тенденций мероприятий в Европейском союзе (ЕС) по созданию «зеленой» экономики. В статье исследуются как меры по декарбонизации экономики Европы, так и формы политики ЕС в этой сфере, а также характерные примеры государственно-частных партнёрств и их роль в обеспечении «зеленой трансформации» европейского региона. В основе исследования лежит комплексный подход к рассмотрению социально-экономических проблем регионального развития ЕС, включающий в себя системный сравнительный анализ, экономико-статистический метод. В результате проведенного исследования определена структура планируемой декарбонизации региона, выделены ее основные цели, задачи и формы, охарактеризованы направления работы государственно-частных партнерств в данной сфере. Изучена роль планируемых нововведений в дальнейшем социально-экономическом развитии региона.

Ключевые слова: инновации, декарбонизация, Европейский союз, региональная интеграция, государственно-частное партнерство (ГЧП), изменение климата, парниковые газы

THE ROLE OF EUROPEAN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN DECARBONIZATION OF WORLD ECONOMY

Frolov A.V.¹,

doctor of economic sciences, associate professor,

e-mail: vamik@inbox.ru,

Lysunets M.V.¹,

candidate of economic sciences, senior scientific researcher,

e-mail: mlysunets@mail.ru,

¹Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

The subject of research in the article is the policy directions of maintaining ecological balance in the European region, including through the mechanism of public-private partnerships. The purpose of the work is to study the status and trends of measures in the European Union (EU) to create a “green” economy. The article examines both measures to decarbonize the European economy and the forms of EU policy in this area, as well as typical examples of public-private partnerships and their role in ensuring the “green transformation” of the European region. The research is based on an integrated approach to the consideration of socio-economic problems of regional development of the EU, which includes systematic comparative analysis, economic and statistical method. As a result of the research, the structure of the planned decarbonization of the region has been determined, its main goals, objectives and forms have been identified, and the areas of work of public-private partnerships in this area have been characterized. The role of the planned innovations in the further socio-economic development of the region is studied.

Keywords: innovation, decarbonization, European Union, regional integration, public-private partnership (PPP), climate change, greenhouse gases

Введение

Работа по противодействию негативным изменениям климата остается одним из основных приоритетов социальной, экономической и экологической политики текущего столетия, являясь также одной из семнадцати целей устойчивого развития ООН. К настоящему времени средняя температура нашей планеты увеличилась на 1,1 °C по сравнению с доиндустриальной эпохой, что привело к таянию ледников и подъему уровня мирового океана. Это вызывает множество серьезных последствий, включая наводнения, засуху, вынужденную миграцию людей, бедность и ограниченный доступ к здравоохранению и образованию, усугубляя социальное неравенство и замедление экономического роста. Прогнозируется, что к 2030 году около 700 миллионов человек могут быть вынуждены покинуть свои дома из-за засухи, а к 2100 году уровень мирового океана может подняться на 60 см¹. Мировое сообщество ориентируется на низкоуглеродное развитие мировой экономики и достижение углеродной нейтральности к середине текущего столетия. Все это и определило актуальность выбранной тематики исследования.

Задачи, поставленные в данном исследовании, заключаются в анализе мер декарбонизации и углеродном регулировании экономики посредством различных механизмов, одним из которых является государственно-частное партнерство (ГЧП), а также в изучении роли таких ГЧП в решении вопросов достижения углеродной нейтральности экономики европейского региона.

Эмиссия парниковых газов и меры Европейского союза по достижению углеродной нейтральности

Основной причиной глобального потепления являются выбросы парниковых газов, производимые ключевыми отраслями экономики, такими как энергетика, транспорт, промышленность и строительство. Наибольшие выбросы приходятся на энергетику (33 %), транспорт (18 %) и промышленное производство (13 %) (рисунок 1). Именно эти отрасли требуют внедрения передовых технологий для снижения уровня углекислого газа, выбрасываемого в атмосферу.

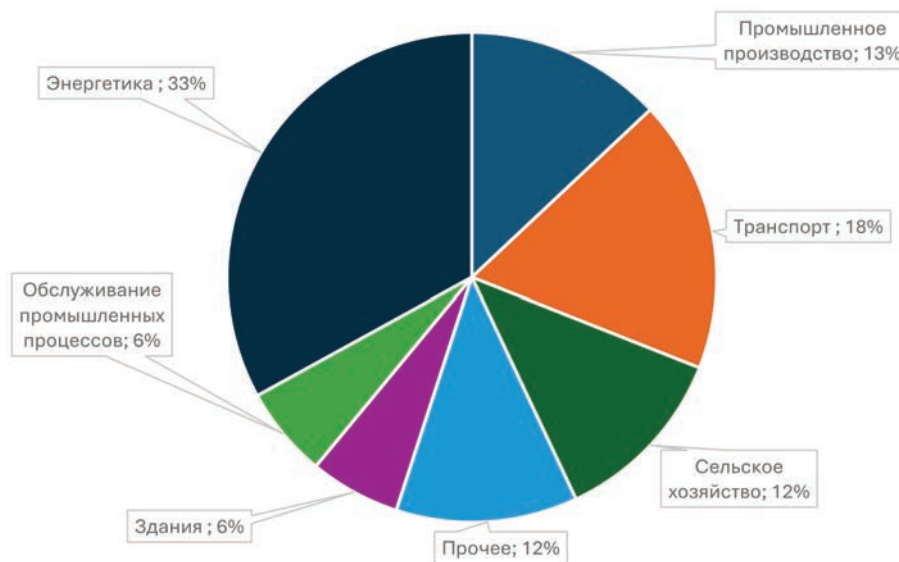


Рисунок 1 – Выбросы парниковых газов в мире по секторам экономики²

¹ Goal 13: Take urgent action plan to combat climate change and its impacts // Официальный сайт ООН. – 2017. – URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/climate-change/> (дата обращения: 01.03.2025). – Текст: электронный.

² GHG emissions of all world countries // Официальный сайт Европейской комиссии. – 2024. – URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/11/the-climate-action-monitor-2022_0737d48a/43730392-en.pdf (дата обращения: 01.03.2025). – Текст: электронный.

Парижское соглашение по климату³ определяет три ключевые основополагающие цели в борьбе с изменениями климата:

1. Сокращение выбросов парниковых газов для ограничения глобального потепления до 2 °С в текущем веке, при стремлении его удержать на уровне 1,5 °С.
2. Периодический пересмотр национальных планов по снижению выбросов (один раз в пять лет).
3. Развитие и внедрение механизмов «зеленого» финансирования.

Кроме указанных трех основных целей, соглашение предусматривает достижение углеродной нейтральности (когда количество выбрасываемых парниковых газов равно их поглощению) к 2050 году [1].

Все большее количество стран принимают национальные обязательства по достижению углеродной нейтральности к 2050 году, и за прошедший год число таких стран возросло со 105 до 110. В настоящий момент на долю таких стран приходится 88 % глобальных выбросов парниковых газов. Тем не менее даже при соблюдении всех взятых на себя климатических обязательств выбросы парниковых газов по прогнозным значениям к 2050 году составят 21 гигатонну, существенно превышая показатель в 8 гигатонн, заявленный в Парижском соглашении и необходимый для удержания глобального потепления на уровне 1,5 °С⁴.

В настоящий момент крупнейшими загрязнителями окружающей среды по количеству выбросов парниковых газов в атмосферу являются Китай, США, Индия, Европейский союз и Россия (рисунок 2).

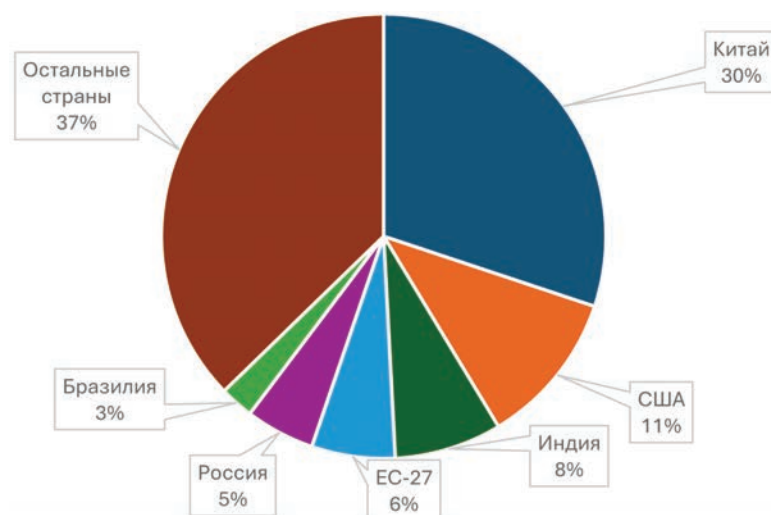


Рисунок 2 – Выбросы парниковых газов по странам⁵

В ходе 28-й Конференции сторон Рамочной конвенции ООН об изменении климата в Дубае в 2023 году ряд ведущих мировых экономик заявили о намерении достигнуть углеродной нейтральности к середине текущего века, а именно к 2050–2070 годам. Однако намерения некоторых стран вызывают сомнения.

Информация о выбросах углекислого газа (CO₂), который составляет 74 % от выбросов всех парниковых газов в атмосферу⁶, и заявленных планов таких выбросов к 2030 году представлена на рисунке 3.

³ The Paris Agreement on climate change // Официальный сайт ООН. – 2015. – URL: https://unfccc.int/files/essential_background/convention/application/pdf/english_paris_agreement.pdf (дата обращения: 01.03.2025). – Текст: электронный.

⁴ The Climate Action Monitor // Официальный сайт ОЭСР. – 2022. – URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/43730392-en.pdf?expires=1675960254&id=id&accname=guest&checksum=D2A24AED6B67BD26A26EE0587EB634E0> (дата обращения: 01.03.2025). – Текст: электронный.

⁵ Historical GHG emissions // Официальный сайт Climate Watch. – 2022. – URL: https://www.climatewatchdata.org/ghg-emissions?end_year=2022&source=PIK&start_year=1850 (дата обращения: 01.03.2025). – Текст: электронный.

⁶ The Climate Action Monitor // Официальный сайт ОЭСР. – 2022. – URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/43730392-en.pdf?expires=1675960254&id=id&accname=guest&checksum=D2A24AED6B67BD26A26EE0587EB634E0> (дата обращения: 01.03.2025). – Текст: электронный.

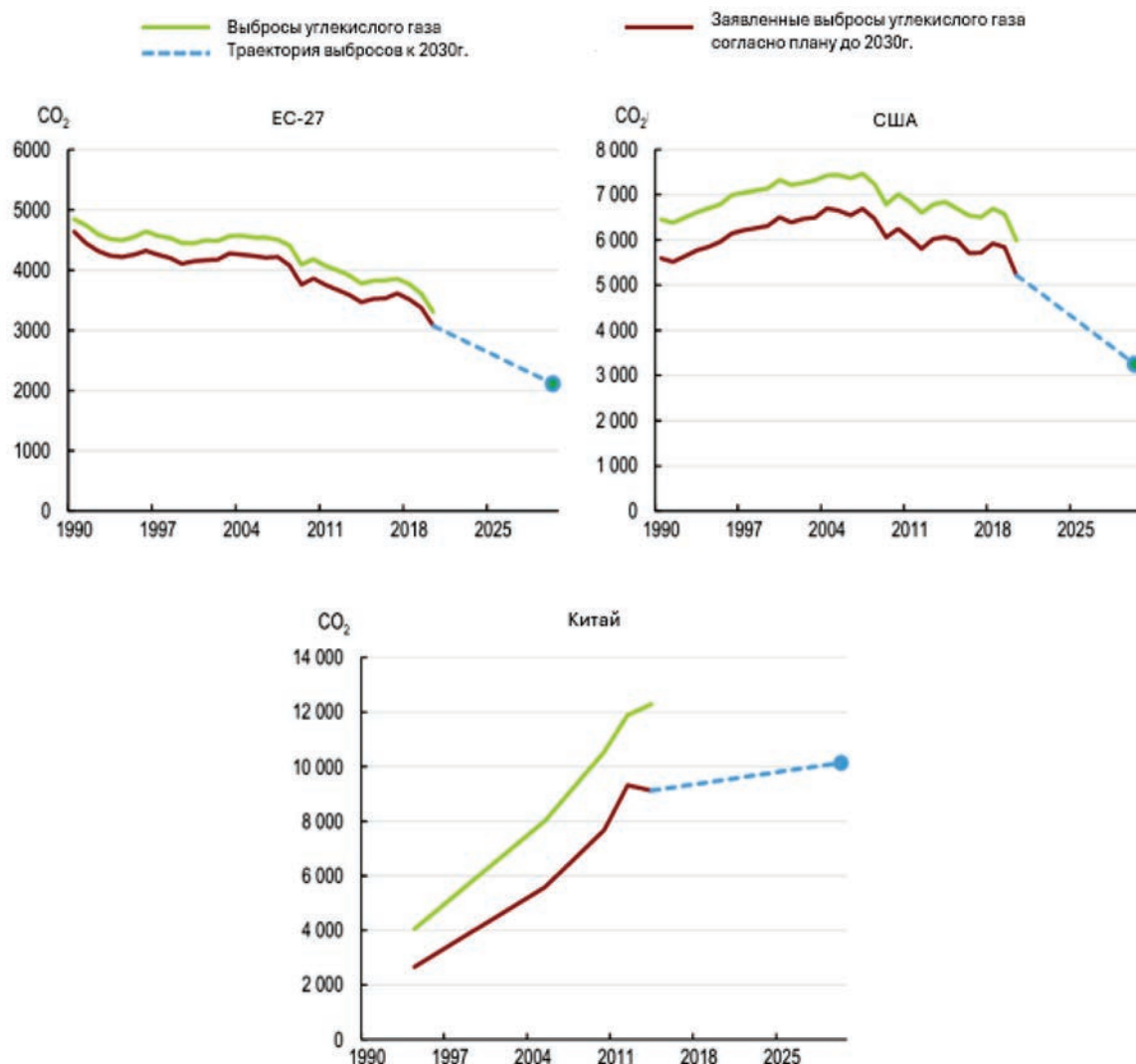


Рисунок 3 – Фактические и заявленные до 2030 г. выбросы углекислого газа, млн т⁷

Как видно из графиков, в Китае, второй экономике по объему в мире, не предвидится сокращения выбросов, а наоборот, ожидается их увеличение. Кроме того, после вступления в должность в 2025 году президент США Д. Трамп вновь вывел США из Парижского соглашения по климату. Все это может негативно сказаться на глобальной экологической ситуации.

Тем не менее, Европейский союз целенаправленно продвигается к тому, чтобы к 2050 году сделать Европу климатически нейтральной (“Climateneutral continent”). Это означает, что страны ЕС должны свести к нулю разницу между выбросами парниковых газов и их поглощением.

Для достижения этой цели в 2019 году была принята «Европейская зеленая сделка» (“The European Green Deal”), предусматривающая радикальные изменения в способах производства и потребления внутри Евросоюза, на долю которых приходится более 75 % выбросов парниковых газов. Основные приоритеты «Европейской зеленой сделки» включают повышение ресурсной эффективности, переход к циркулярной экономике, поддержание биоразнообразия и снижение общего объема выбросов [2].

Реализация этой цели затронет не только внутреннюю экономику ЕС, но и внешнеэкономические отношения региона, включая партнеров по международной торговле, поскольку планируются мас-

⁷ The Climate Action Monitor 2022 // Официальный сайт ОЭСР. – 2022. – 7 November. – URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/11/the-climate-action-monitor-2022_0737d48a/43730392-en.pdf (дата обращения: 01.03.2025). – Текст: электронный.

штабные преобразования на энергетическом рынке и сокращение импорта товаров с высоким содержанием углерода [3].

Чтобы уменьшить выбросы и достичь углеродной нейтральности, особенно в ключевых отраслях, необходимы комплексные меры. Среди инструментов можно отметить введение углеродного налога, международной системы торговли квотами на выбросы, пограничного корректирующего углеродного механизма, который подразумевает регулирование выбросов на межгосударственном уровне [4].

Помимо указанных экономических стимулов, в качестве инструмента декарбонизации можно обозначить создание в рамках ЕС государственно-частных партнёрств, призванных объединить усилия различных институтов по разработке технологий декарбонизации в отраслях экономики и дальнейшем их внедрении.

Практика европейских государственно-частных партнёрств в декарбонизации мировой экономики

В рамках вышеизложенной политики декарбонизации ниже даётся характеристика ГЧП Европы [5] в форме так называемых совместных предприятий (англ. – “Joint Undertakings”, сокр. – JUs), которые в той или иной степени призваны способствовать снижению углеродного следа от основных отраслей промышленности. Данные ГЧП – это специальные институты, имеющие в Евросоюзе отдельный юридический статус и гарантированно обеспеченные существенным государственным финансированием. Этим данные ГЧП отличаются от прочих, более эфемерных (неустойчивых в организационно-финансовом плане) и часто недофинансированных форм ГЧП Евросоюза и отдельных его стран. Такие совместные предприятия – ГЧП являются лидерами технологического развития Европы [6], выполняющими задачи политики новой индустриализации Европы, в том числе в ключе «зеленой» повестки и, в частности, декарбонизации.

Заслуживает внимания ГЧП «Европейская биологическая переработка» (англ. – “Circular Bio-based Europe” Joint Undertaking)⁸. Участники этого ГЧП работают над технологиями переработки токсичных промышленных отходов типа аккумуляторов от автомобилей. Также создаются фабрики переработки пластиковых упаковок и прочего схожего мусора. Финансируется данное предприятие следующим образом: 1 млрд евро выделяется Еврокомиссией, а частными инвесторами – 2,7 млрд евро. Частных инвесторов представляет отдельный Консорциум (англ. – Bio-based Industries Consortium). Консорциум объединяет основных игроков целой новой отрасли промышленности Европы – они занимаются экологичной переработкой отходов всех типов, формированием высокоэкономичного замкнутого цикла производства.

Со времени создания данного ГЧП в 2014 году было профинансировано около 120 проектов, в том числе создание и запуск 10 перерабатывающих заводов на биотехнологиях. Ранее в Европе таких заводов не было, благодаря которым планируется сократить около 600 млн тонн выбросов углекислого газа ежегодно⁹. Это представляет собой существенный вклад в декарбонизацию, в том числе за счет использования технологий переработки пластика и снижения потребления углеродного сырья.

Интересен и пример ГЧП «Чистое небо 2» (англ. – “Clean Sky 2” Joint Undertaking), которое занимается соединением усилий государства и субъектов аэрокосмической отрасли Европы для создания более экономной и экологически чистой авиации, а именно – разработка легких (за счет композитных материалов и улучшения конфигурации крыла и фюзеляжа) и малошумных самолетов с усиленными характеристиками надежности и полётной безопасности; сокращение выбросов CO₂ и использование более экономных и чистых двигателей. Проект «Фюзеляж будущего» демонстрирует применение лучших материалов, с возможностью последующей переработки и после срока их эксплуатации. Еще один проект внутри данного ГЧП демонстрирует эффективный для малой авиации полностью европейский

⁸ Circular Bio-based Europe Joint Undertaking (CBE JU) // Официальный сайт ГЧП Circular Bio-based Europe JU. – URL: <https://www.bbi.europa.eu/about/circular-bio-based-europe-joint-undertaking-cbe-ju> (дата обращения: 01.03.2025). – Текст: электронный.

⁹ Innovation in Action. Joint Undertakings for cutting edge research in Europe. 2020 // Официальный сайт Европейской ассоциации исследовательских и технологических организаций. – URL: <https://www.earto.eu/wp-content/uploads/Innovation-in-Action-Joint-Undertakings-for-cutting-edge-research-in-Europe.pdf> (дата обращения: 01.03.2025). – Текст: электронный.

мотор с экологичными характеристиками. Бюджет ГЧП «Чистое небо 2» – 4 млрд евро, он объединяет 900 участников из 30 стран¹⁰.

Следующее ГЧП – дословный перевод – «переход на рельсы» (англ. – “Shift2Rail” Joint Undertaking, сокр. – S2R) – специализируется на трансформации системы железных дорог, в том числе и внедрении технологий декарбонизации в железнодорожном транспорте. Пока львиная доля топлива, используемая в транспорте – дизельное топливо. Планируется, что система железнодорожного транспорта (пассажирского и грузового) станет более удобной для применения и экологически чистой за счет применения водородного топлива, электробатарей, гибридных моторов. Новые экологичные железные дороги планируется сделать «позвоночником» всей транспортной системы ЕС, консолидирующей составляющей всех остальных видов транспорта. Определенные успехи в данном направлении уже есть и это подтверждается тем, что опыт ЕС в этой сфере изучается Министерством транспорта США, и первые поезда ЕС на водородных элементах уже испытываются в Канаде. Тем самым планируется сделать шаг в отношении достижения климатически нейтральной мобильности транспорта.

Основные темы повестки декарбонизации ГЧП “Shift2Rail” и его преемника с 2025 года (ГЧП «Европейские железные дороги» – англ. “Europe’s Rail” Joint Undertaking) таковы: завершить отказ от дизельного топлива как наиболее углеродосодержащего; создать систему электрической подзарядки стационарного и мобильного типа (обслуживающие поезда-«подзарядники» и прочее); гармонизация внутриотраслевого взаимодействия с другими видами транспорта через IT-решения; обеспечение надежности работы дорог.

Еще одно ГЧП работает в области совершенствования параметров декарбонизации авиации Европы – «Управление воздушным движением единого неба Европы» (англ. – “The Single European Sky ATM Research” (SESAR) Joint Undertaking)¹¹. Это не наземная система железных дорог, но система воздушного сообщения, что создает свою специфику. Тут решаются задачи оптимизации управления, в том числе и сертификацией чистоты воздуха в зонах этой сети. Экономится и энергия в пользу декарбонизации.

Обеспечением цифровой поддержки описанных ГЧП занимаются государственно-частные партнерства в области создания автономной (суверенной) для Европы полупроводниковой промышленности и собственного программного обеспечения. Неслучайно в ЕС относительно недавно была запущена отдельная высокобюджетная программа «Цифровая Европа» (англ. – “Digital Europe”), и в ее рамках также начали работать специализированные ГЧП. Декарбонизация поддерживается IT-сектором (суперкомпьютеры, полупроводники, датчики учета тепла, степени освещенности, загрязнения и прочие схожие элементы). Иногда подобные ГЧП даже напрямую помогают делу декарбонизации. Например, система охлаждения суперкомпьютеров вырабатывает нейтральное тепло для обогрева зданий и сооружений. Так, в Финляндии разрабатывается мощнейший в мировом масштабе суперкомпьютер LUMI (сокращение от Large Unified Modern Infrastructure, а само слово Lumi в переводе с финского означает «снег»). В очередь на его использование уже встали все скандинавские страны и многие страны Европы. Но и тепло от охлаждения его применяется для обогрева всего прилегающего к нему города¹².

ГЧП «Электронные компоненты и системы» (англ. – “Electronic Components and Systems” Joint Undertaking) обеспечило кооперацию с иными цифровыми ГЧП с целью сделать возможной экономию электроэнергии на тепловых средствах защиты помещений, продлить сроки работы батарей, в том числе и на переносных устройствах. С этой целью сейчас применяют новые материалы для создания сенсоров, микропроцессоров, однако это касается преимущественно аэрокосмической отрасли и автомобилестроения¹³.

ГЧП «Ключевые цифровые технологии» (англ. – “Key Digital Technologies-KDT”)¹⁴ также

¹⁰ Innovation in Action. Joint Undertakings for cutting edge research in Europe. 2020 // Официальный сайт Европейской ассоциации исследовательских и технологических организаций. – URL: <https://www.earto.eu/wp-content/uploads/Innovation-in-Action-Joint-Undertakings-for-cutting-edge-research-in-Europe.pdf> (дата обращения: 01.03.2025). – Текст: электронный.

¹¹ The Single European Sky ATM Research (SESAR) Joint Undertaking // Официальный сайт ГЧП SESAR JU. – URL: <https://www.sesarju.eu/MasterPlan2025> (дата обращения: 01.03.2025). – Текст: электронный.

¹² About LUMI. 2020 // Официальный сайт суперкомпьютера LUMI. – URL: <https://www.lumi-supercomputer.eu/about-lumi/> (дата обращения: 01.03.2025). – Текст: электронный.

¹³ Innovation in Action. Joint Undertakings for cutting edge research in Europe. 2020 // Официальный сайт Европейской ассоциации исследовательских и технологических организаций. – URL: <https://www.earto.eu/wp-content/uploads/Innovation-in-Action-Joint-Undertakings-for-cutting-edge-research-in-Europe.pdf> (дата обращения: 01.03.2025). – Текст: электронный.

¹⁴ Key Digital Technologies // Официальный сайт Европейской комиссии. – URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/key-digital-technologies-keys-our-digital-future-brochure> (дата обращения: 01.03.2025). – Текст: электронный.

по-своему решает задачи декарбонизации. Это ГЧП обеспечивает основные направления роста независимости ЕС в цифровых компонентах и системах для целей декарбонизации. Энергетические системы стран, регионов и городов Европы, отдельных отраслей промышленности типа железнодорожного транспорта используют в своем управлении сложные цифровые сети, где растет дефицит полупроводников. Спрос на полупроводники растет не менее чем на 10 % ежегодно. Это ГЧП решает данную проблему дефицита полупроводников через наращивание их производства именно в Европе.

Описание усилий ГЧП ЕС по декарбонизации было бы неполным без освещения попыток выработки самой чистой энергии и создания принципиально новых источников энергии. Этим занимается ГЧП «Чистый водород» (англ. – “Clean Hydrogen” Joint Undertaking) и ГЧП «Энергетический синтез» (англ. – “Fusion for Energy” Joint Undertaking, сокращенно – F4E).

Первое озадачено выработкой водородных энергетических контейнеров (так называемых «энергетических ячеек или элементов» (англ. – “fuel cells”) только с применением чистых технологий, то есть также действует в направлении декарбонизации¹⁵. Автобусы на водородных элементах уже стали конкурентной альтернативой традиционным видам транспорта, также скоро станут работать на этих энергетических ячейках коммерческое такси, поезда, грузовики и самолеты¹⁶. Остается теперь только декарбонизировать саму технологию производства этого безвредного водородного топлива.

Общеизвестно, что в странах Евросоюза уже существует несколько десятков «водородных долин», где и производят, и используют преимущественно водородные носители энергии (грузовой и пассажирский транспорт) [7]. ГЧП служит формой организации большинства из них¹⁷.

В целом программы ЕС в области разработки технологий использования «чистого водорода» были и остаются разнообразными: их было и есть около двух десятков, и из них треть программ посвящена исследованиям и разработкам (НИОКР), треть посвящена демонстрации практического применения метода декарбонизации (так называемые демонстрационные проекты), треть занимается конкретными промышленными проектами, реализуемыми в реальной экономике ЕС¹⁸.

Другое ГЧП – «Энергетический синтез» в области энергетики (англ. – “Fusion for Energy” Joint Undertaking) – отвечает за принципиально новый источник энергии – холодный термоядерный синтез, дающий подход к созданию и использованию аналога энергии Солнца и радикального решения проблемы декарбонизации. Это особая атомная энергетика, заявленная как безопасная для людей и природы в целом. Идет подготовка к созданию промышленных фабрик по выработке данной особой энергии, подписано соглашение о сотрудничестве с Японией в этой сфере¹⁹.

Использование механизма ГЧП [8] и накопление опыта взаимодействия через ГЧП в области зеленых технологий и поддержания климатического равновесия Евросоюза позволяет ЕС усиливать кооперацию с другими регионами. Например, Еврокомиссия в 2024 году активизировала сотрудничество с Бразилией в данной области²⁰. Произошло это с учетом того, что в Бразилии уже созданы две «водородных долины» рядом с двумя городами на побережье океана²¹.

¹⁵ European Partnership for Hydrogen Technologies // Официальный сайт Европейской комиссии. – URL: <https://www.clean-hydrogen.europa.eu/index-en> (дата обращения: 01.03.2025). – Текст: электронный.

¹⁶ Innovation in Action. Joint Undertakings for cutting edge research in Europe. 2020 // Официальный сайт Европейской ассоциации исследовательских и технологических организаций. – URL: <https://www.earto.eu/wp-content/uploads/Innovation-in-Action-Joint-Undertakings-for-cutting-edge-research-in-Europe.pdf> (дата обращения: 01.03.2025). – Текст: электронный.

¹⁷ European Hydrogen Valleys Investment Forum. 2024 // Официальный сайт экосистемы «Водородная долина». – URL: <https://techtour.com/ehv24/> (дата обращения: 01.03.2025). – Текст: электронный.

¹⁸ Clean Hydrogen Joint Undertaking. Strategic Research and Innovation Agenda 2021. 2027 // Официальный сайт ГЧП Clean Hydrogen JU. – URL: https://www.clean-hydrogen.europa.eu/document/download/8a35a59b-a689-4887-a25a-6607757bbd43_en?filename=Clean%20Hydrogen%20JU%20SRIA%20-%20approved%20by%20GB%20-%20clean%20for%20publication%20%28ID%2013246486%29.pdf (дата обращения: 01.03.2025). – Текст: электронный.

¹⁹ Там же.

²⁰ EU-LAC Roundtable: ‘European Green Deal: Opportunities and Challenges to the Bi-regional Cooperation’. 2024 // Официальный сайт партнерской программы между ЕС и Латинской Америкой по «зеленой» экономике. – URL: <https://eulacfoundation.org/en/eu-lac-roundtable-european-green-deal-opportunities-and-challenges-bi-regional-cooperation> (дата обращения: 01.03.2025). – Текст: электронный.

²¹ Clean Hydrogen Partnership. // Официальный сайт ГЧП «Чистый водород». – URL: <https://h2v.eu/hydrogen-valleys> (дата обращения: 01.03.2025). – Текст: электронный.

Отмеченный опыт имеет большое значение и для РФ в плане достижения целей углеродной нейтральности, и в частности создания аналогичных форм кооперации в рамках, например, BRICS.

Причем в случае РФ активизацию сотрудничества вполне можно начать с того, чтобы Россия поставляла углеводороды для переработки в водородные элементы с целью использования в наиболее загрязненных городских агломерациях. Можно предположить, что даже частичное создание водородного цикла могло бы быть шагом к росту экологичности экономик стран мира. Страны BRICS могли бы кооперироваться в этом проекте. Перспектива создания полного чистого цикла создания водородных элементов получила бы таким образом хорошее начало, фундамент.

Заключение

Цели и задачи по декарбонизации, стоящие перед европейским регионом, а также реальные шаги и инструменты, уже принятые для достижения углеродной нейтральности к середине текущего столетия, заявленной Парижским соглашением по климату – все они служат общей миссии комплексного обеспечения экологического благополучия европейского континента.

Среди мер политики декарбонизации выделяются такие направления правительственной работы, как введение углеродного налога, совершенствование международной системы торговли квотами на выбросы, реализация мер пограничного корректирующего углеродного механизма, который подразумевает регулирование выбросов на межгосударственном уровне.

Кроме того, все рассмотренные выше примеры ГЧП предназначены обеспечить комплексное решение задач экологической повестки Евросоюза, в том числе декарбонизации. Одни проекты занимаются поиском новых низкоуглеродных источников энергии, другие – переработкой отходов для сокращения потребления углеводородов, третьи предлагают цифровые решения для снижения зависимости транспорта, электроэнергетики от углеродного сырья. Вместе эти партнерства создают синергетический «зеленый» эффект, причем взаимосвязь между ними проявляется как прямо, так и косвенно. Этот подход полезен и для России, позволяя учитывать комплексные решения для экономического роста, декарбонизации и стратегического развития РФ.

К числу очевидных преимуществ сотрудничества внутри отмеченных ГЧП, актуальных в том числе и для РФ, можно отнести высокую информированность участников, большую компетентность представителей государственных органов относительно методов функционирования и управления ГЧП, регулярный пересмотр планирования дальнейшей деятельности и стратегических целей с учетом накопленного опыта, макетирование проектов и их представление потенциальным инвесторам, преемственность партнерств по завершению проектов и передаче накопленных знаний и навыков сотрудничества (кооперации) последующим участникам для дальнейшего совершенствования технологий.

Список литературы

1. Сафонов Г.В., Козельцев М.Л., Стеценко А.В., Дорина А.Л., Сафонова Ю.А., Семакина А.А., Сизонов А.Г., Сафонов М.Г. Перспективы декарбонизации мировой экономики в контексте реализации Парижского климатического соглашения ООН // Вестник международных организаций. – 2022. – Т. 17, № 4. – С. 39–40.
2. Иванова Н.В., Шангараев Р.Н. Энергетическая безопасность ЕС на современном этапе: прогноз изменений в энергетической безопасности на среднесрочную перспективу с учетом инвестиций и развития возобновляемых источников энергии // Социально-политические науки. – 2024. – Т. 14, № 6. – С. 102–103.
3. Смбалян А.С., Салия М.Р. Пограничный корректирующий углеродный механизм ЕС в свете основополагающих международных договоров в области окружающей среды // Актуальные проблемы российского права. – 2024. – Т. 9, № 5. – С. 147–150.
4. Жариков М.В. Цена декарбонизации мировой экономики // Экономика. Налоги. Право. – 2021. – № 14 (4). – С. 43–44.
5. Фролов А.В. Технологические государственно-частные партнерства: пример и опыт Европы // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2021. – № 4 (39). – С. 58–67.

6. Богачева О.В., Смородинов О.В. Механизмы реализации стратегии научно-технологического развития в Европейском союзе // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 10. – С. 383–402.
7. Марчук М.П., Туровец Ю.В. Перспективы развития рынка водородных технологий: приоритеты государства и бизнеса // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2024. – № 3 (40). – С. 356–358.
8. Mert A., Pattberg P. Public-private partnerships and the governance of ecosystem services. – Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2015. – P. 230–249. – DOI <https://doi.org/10.1017/CBO9781107477612.016>.

References

1. Safonov G.V., Kozel'cev M.L., Stecenko A.V., Dorina A.L., Safonova Yu.A., Semakina A.A., Sizonov A.G., Safonov M.G. Perspektivy dekarbonizatsii mirovoj ekonomiki v kontekste realizatsii Parizhskogo klimaticheskogo soglasheniya OON // Vestnik mezhdunarodnyh organizacij. – 2022. – T. 17, № 4. – S. 39–40.
2. Ivanova N.V., Shangaraev R.N. Energeticheskaya bezopasnost' ES na sovremennom etape: prognoz izmenenij v energeticheskoy bezopasnosti na srednesrochnuyu perspektivu s uchetom investitsij i razvitiya vobnovlyaemyh istochnikov energii // Social'no-politicheskie nauki. – 2024. – T. 14, № 6. – S. 102–103.
3. Smbatyan A.S., Saliya M.R. Pogranichnyj korrektruyushchij uglerodnyj mekhanizm ES v svete osnovopolagayushchih mezhdunarodnyh dogovorov v oblasti okruzhayushchej sredy // Aktual'nye problemy rossijskogo prava. – 2024. – T. 9, № 5. – С. 147–150.
4. Zharikov M.V. Cena dekarbonizatsii mirovoj ekonomiki // Ekonomika. Nalogi. Pravo. – 2021. – № 14 (4). – S. 43–44.
5. Frolov A.V. Tekhnologicheskie gosudarstvenno-chastnye partnerstva: primer i opyt Evropy // Vestnik Moskovskogo universiteta imeni S.Yu. Vitte. Seriya 1: Ekonomika i upravlenie. – 2021. – № 4 (39). – S. 58–67.
6. Bogacheva O.V., Smorodinov O.V. Mekhanizmy realizatsii strategii nauchno-tekhnologicheskogo razvitiya v Evropejskom soyuze // Aktual'nye voprosy sovremennoj ekonomiki. – 2022. – № 10. – S. 383–402.
7. Marchuk M.P., Turovec Yu.V. Perspektivy razvitiya rynka vodorodnyh tekhnologij: prioritety gosudarstva i biznesa // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika. – 2024. – № 3 (40). – S. 356–358.
8. Mert A., Pattberg P. Public-private partnerships and the governance of ecosystem services. – Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2015. – P. 230–249. – DOI <https://doi.org/10.1017/CBO9781107477612.016>.

Статья поступила в редакцию: 11.03.2025
Статья поступила для публикации: 18.03.2025

Received: 11.03.2025
Accepted: 18.03.2025

ВСТРАИВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И ESG-РЕЙТИНГОВ В БЕРЕЖЛИВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЛЯ РАЗНООТРАСЛЕВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ¹

Хайдукова Екатерина Сергеевна¹,
e-mail: e_khaydukova@ugrasu.ru,

Измодедова Ксения Сергеевна¹,
e-mail: kseniia.izmodenova@yandex.ru,

Ибракова Айзанат Наримановна¹,
e-mail: a_ibrakova@ugrasu.ru,

¹Югорский государственный университет, г. Ханты-Мансийск, Россия

*В статье рассматривается синергетический эффект от внедрения концепции устойчивого развития в процесс выстраивания бережливого управления на базе разноотраслевых предприятий России, а также роль и специфика популярных ESG-рейтингов в деятельности отечественных компаний. В рамках исследования поднимается проблема отсутствия единой законодательно установленной методики рейтингов организаций, реализующих принципы устойчивого развития, а также нормативно-правового закрепления таких подходов ранжирования. Предметом настоящей статьи является процесс встраивания концепции устойчивого развития, его инструментов и рейтингов в бережливое управление компаний, которые стремятся в соответствии с национальными проектами оптимизировать производства, повысить свои финансовые и нефинансовые показатели. Результатами работы являются проанализированные специфика формирования популярных отечественных ESG-рейтингов, динамика реализации национального проекта «Производительность труда», уточнено понятие «бережливое управление», а также предложены подходы к повышению эффективности внедрения принципов бережливого производства и устойчивого развития в социальной сфере. Методы исследования – анализ, сравнение, синтез, индукция, систематизация. **Ключевые слова:** устойчивое развитие, бережливое управление, ESG-рейтинги, оптимизация, производительность труда, ESG-повестка, ESG-концепция*

INTEGRATION OF THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND ESG RATINGS INTO LEAN MANAGEMENT OF DIFFERENT- INDUSTRY ENTERPRISES IN RUSSIA

Khaidukova E.S.¹,
e-mail: e_khaydukova@ugrasu.ru,

Izmodenova K.S.¹,
e-mail: kseniia.izmodenova@yandex.ru,

Ibrakova A.N.¹,
e-mail: a_ibrakova@ugrasu.ru,
¹Yugra State University, Khanty-Mansiysk, Russia

The article considers the synergistic effect of the implementation of the sustainable development concept in the process of creating lean management on the basis of multi-industry enterprises in Russia, as well as the role and specificity of popular ESG ratings in the activities of domestic companies. The study raises the problem of

¹ Научное исследование проведено в рамках реализации проекта «Комплекс подкастов, отражающих опыт отечественных компаний в реализации ESG-повестки» при поддержке гранта Московского университета им. С.Ю. Витте, итоги которого были представлены 27 января 2025 года.

the lack of a single legislatively established methodology for rating organizations implementing the principles of sustainable development, as well as the regulatory and legal consolidation of such ranking approaches. The subject of this article is the process of embedding the concept of sustainable development, its tools and ratings in lean management of companies that seek to optimize production in accordance with national projects, improve their financial and non-financial indicators. The results of the work are the analyzed specifics of the forming of popular domestic ESG ratings, the dynamics of the implementation of the national project "Labor Productivity", the clarification of the concept of "lean management", and proposed approaches to improving the efficiency of implementing the principles of lean production and sustainable development in the social sphere. Research methods are analysis, comparison, synthesis, induction, systematization. The scientific study was conducted as part of the implementation of the project "A Complex of Podcasts Reflecting the Experience of Domestic Companies in Implementing the ESG Agenda" with the support of a grant from the Moscow Witte University, the results of which were presented on January 27, 2025.

Keywords: sustainable development, lean management, ESG ratings, optimization, labor productivity, ESG agenda, ESG concept

Введение

Актуальность статьи обоснована реализацией федерального проекта «Производительность труда», а также потребностью разнотраслевых предприятий в привлечении дополнительных инвестиций посредством внедрения в производственные и офисные процессы концепции устойчивого развития и инструментов бережливого управления для повышения прибыли и конкурентоспособности как на отечественном, так и на мировом рынке.

Цель статьи: определить эффективные способы совершенствования деятельности компании при реализации концепции устойчивого развития в процессе внедрения бережливого управления на базе компаний различных сфер деятельности посредством сравнения существующих ESG-рейтингов России и разработки чек-листа для оценки соответствия компаний повестке ESG.

Научная новизна работы состоит в синергии двух актуальных направлений оптимизации производства – бережливого управления и ESG-повестки, благодаря которым предприятие не только повышает свою производительность, но и нефинансовые показатели, привлекая дополнительные источники финансирования для развития.

Для многих инвесторов, контрагентов и конкурентов на рынке товаров и услуг важным показателем успешности компании является то, какое место она занимает в разного рода рейтингах. Социально ответственные инвесторы заинтересованы в сотрудничестве с высокорейтинговыми компаниями, которые строго соблюдают этические нормы и принципы устойчивого развития, тем самым они дают понять о своих долгосрочных результатах деятельности и перспективах. Также рейтинги анализируют и кредитные организации для выстраивания образа компании на основе своего анализа.

На сегодняшний день существует такое понятие, как ESG-профиль компании, который строится на основе рейтингов всевозможных независимых агентств. Ранжирование формируется за счет оценки критериев деятельности компаний по уровню достижения показателей в отношении экологического потенциала, социальной ответственности и эффективности корпоративного управления [1]. Инициативность разнотраслевых компаний в вопросе внедрения ESG-концепции является определяющей не только для привлечения дополнительных средств и развития предприятия, но и повышения внутренней стабильности и результативности. Так, финансовые и нефинансовые показатели во многом характеризуют текущий уровень экономической безопасности компании, а укрепить свое положение на рынке в глазах инвесторов помогает бережливое производство и встраивание в стратегию организации концепции устойчивого развития [2].

Отечественные ESG-рейтинги

Проблема в том, что критерии рейтингов и методики их расчета формируются самими агентствами и не всегда открыты и общеприняты. Причиной этому становится отсутствие единой методики

стандартизации рейтингов, что приводит к разобщенности данных при аналитике и создает определенные сложности для оценки профиля компаний агентами, которые готовы инвестировать свой капитал в их развитие. А компании, которые стремятся скорректировать свои данные с целью повышения позиций в рейтинге, не всегда знакомы с методикой расчета показателей. Это приводит к снижению конкурентоспособности компаний в глазах инвесторов.

В настоящее время насчитывается около пятиста различных рейтингов, на основании которых оценивается деятельность компаний, у каждого своя методика расчета, но не все из них утверждены нормативно-правовыми актами. В 2024 году Российским институтом стандартизации была утверждена методика оценки и порядка формирования ЭКГ-рейтинга ответственного бизнеса, которая является прозрачной и доступной для понимания как инвесторам, так и компаниям¹. Данная методика позволяет определить рейтинг «ответственного бизнеса» в отношении трех направлений: экология, кадры, государство и помогает оценить уровень благонадежности, социальной и экологической ответственности компании.

В таблице 1 представлен свод основных метрик популярных ESG-рейтингов России. Следует отметить, что среди всех представленных и существующих рейтингов законодательно зарегистрирован только «ЭКГ-рейтинг», что в значительной степени унифицирует подход к оценке реализации предприятиями концепции устойчивого развития.

Таблица 1 – Специфика формирования популярных отечественных ESG-рейтингов²

Наименование рейтинга	Наименование компонент рейтинга	Порядок формирования рейтинга	Направления рейтинга	Основание	Уровни рейтинга
ЭКГ-рейтинг	Экология Кадры Государство	Скоринг, анкетирование, взаимодействие с ведущими деловыми объединениями	Экология: – Экологичность – Наилучшие доступные технологии – Экологическая политика и проекты Кадры: – Уровень оплаты труда – Социальный пакет – Благоприятные проекты Государство: – Финансовая устойчивость – Налоговая история и благонадежность – Социальные инвестиции в регионы присутствия	Национальный стандарт «Индекс деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности» Данные ФНС России, ФАС России, Росфинмониторинга, Казначейства России, ФССП России и Минюста России + данные, представленные участником рейтинга	9 уровней: 3 базовых 3 средних 2 продвинутых 1 лидер
ESG-рейтинг от Национального рейтингового агентства (НРА)	Экология Социум Корпоративное управление	Анкетирование, интервьюирование, аудит ESG-политик	Экология: – Наличие политик в области охраны окружающей среды (в т.ч. Сертификата ISO14001) – Удельные валовые выбросы газов в атмосферу – Методы устранения отходов производства – Коэффициент потребления воды, энергии – Использование вторичного сырья – Аварии и штрафы в области загрязнения окружающей среды		

¹ ГОСТ Р 71198-2023. Индекс деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности (ЭКГ-рейтинг). Методика оценки и порядок формирования ЭКГ-рейтинга ответственного бизнеса: национальный стандарт Российской Федерации: утвержден и введен приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 29 декабря 2023 г. № 1765-ст: введен впервые: дата введения 29.12.2023. – Москва: Стандартинформ, 2023. – 50 с.

² Составлено авторами.

			Социум: – Социальные инвестиции в развитие региона – Благотворительная деятельность – Политика промышленной безопасности/травматизма – Программы материальной помощи – Текучесть кадров – Гендерное равенство – Требования к контрагентам в отношении прав и свобод человека Управление: – Система взаимодействия с заинтересованными сторонами – Сбалансированность состава совета директоров – Процесс заверения нефинансовой отчетности	ESG-отчет/годовой отчет/интегрированный отчет/отчет об устойчивом развитии	3 группы: Начальный Развивающийся Продвинутый
ESG-рейтинги агентства АКРА	Экология Социальная ответственность Управление	Оценка деятельности предприятия; оценка подходов по нейтрализации рисков; оценка рисков относительно региона	Экология: Риски влияния на окружающий мир (технологии, выбросы) Социальная ответственность: Риски дестабилизации предприятия с точки зрения взаимодействия с сотрудниками (нехватка квалифицированных кадров, ухудшение социальной политики) Управление: Риски корпоративной культуры, недобросовестная конкуренция, уменьшение уровня доверия со стороны партнеров/потребителей	Нефинансовая отчетность, консолидированный/интегрированный отчет	7 уровней (А, В, С, D, E, F, G)

Исходя из данных таблицы, следует вывод: многогранность подходов, методик и технологий к оценке внедрения ESG-концепции говорит о том, что сегодня отечественные предприятия стремятся соответствовать трендам и вызовам рынка, предпринимают попытки повысить свою экологическую, социальную и управленческую политику, что положительно отражается на производительности труда разноотраслевых предприятий. В частности, большинство рейтингов направлено на анализ компаний промышленного и финансового секторов, при этом упускаются из поля зрения организации социальной сферы.

Для того, чтобы руководство предприятия понимало, соответствует ли его деятельность необходимым критериям, например, ЭКГ-рейтинга, необходимо, чтобы каждое структурное подразделение смогло в свои политики встроить отчетность по той или иной компоненте концепции устойчивого развития. В частности, в таблице 2 представлен отрывок возможного чек-листа для отображения необходимых критериев в отчетности компании промышленного сектора.

Таблица 2 – Пример чек-листа, отражающего степень раскрытия показателей секторов концепции устойчивого развития³

Оценки структуры собственности организации		
Критерий	Вариант подтверждения	Действие
Информация о структуре собственности, владельцах размещена в публичном доступе	Опубликована в отчетности, на официальном сайте организации в сети Интернет	В каком внутреннем документе можно отразить информацию...
Деловая репутация владельцев оценивается как положительная и (или) отсутствуют достоверно известные негативные факты в отношении репутации указанных лиц	Деловая репутация компании: – корпоративный имидж; – финансовая стабильность; – положительный опыт работы на внутреннем и внешнем рынках; – связи с общественностью	
Влияние различных групп акционеров (участников) сбалансировано, ни один акционер (участник) в силу преобладающего участия в капитале организации не оказывает влияния, наносящего ущерб другим заинтересованным лицам	Кодекс этики	
Оценка роли и деятельности совета директоров (наблюдательного совета)		
Утвержден внутренний документ, определяющий права и обязанности совета директоров (наблюдательного совета), процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров (наблюдательного совета)		В каком внутреннем документе можно отразить информацию....
Количественный состав совета директоров (наблюдательного совета) соответствует масштабу деятельности организации	Соблюдение принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ПАО Московская Биржа)	
Стратегическое управление		
Стратегия организации утверждена советом директоров (наблюдательным советом) (в случае его отсутствия – общим собранием акционеров (участников))		В каком внутреннем документе можно отразить информацию....
В стратегии определены основные ориентиры деятельности, ключевые риски и возможности, в том числе в области устойчивого развития	Климатические риски	
В стратегии определены возможные альтернативные сценарии развития	Например, с учетом ключевых рисков	
Стратегия организации или основные ее положения раскрыты на официальном сайте организации в сети Интернет		
Определены измеримые целевые и промежуточные показатели выполнения стратегии, в том числе в области устойчивого развития		
В стратегии организации определен планируемый вклад организации в достижение целей устойчивого развития, в документах государственного стратегического планирования учтены риски и возможности, связанные с ESG-факторами		
Система вознаграждения		
Утвержден внутренний документ (документы), определяющий (определяющие) политику организации по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров (наблюдательного совета) организации		В каком внутреннем документе можно отразить информацию...
Политика ответственного инвестирования		
Информация о реализуемых подходах к осуществлению ответственного инвестирования раскрыта на официальном сайте организации в сети Интернет		В каком внутреннем документе можно отразить информацию....
Подходы к осуществлению ответственного инвестирования определены в политике ответственного инвестирования		
Организация раскрыла на официальном сайте в сети Интернет декларацию о следовании Рекомендациям Банка России по реализации принципов ответственного инвестирования		

Бережливое управление и концепция устойчивого развития – синергия возможностей

Важно отметить, что в систему устойчивого развития ESG активно интегрируются принципы бережливого производства, это дает колоссальный синергетический эффект в области достижения устойчивого развития компаний. В России стремительно растет количество организаций, которые улучшают свои производственные процессы посредством применения инструментов совершенствования операционной эффективности.

³ Составлено авторами на основе информационного письма ЦБ РФ от 30 июня 2023 г. № ИН-02-05/46 «О рекомендациях по разработке методологии и присвоению ESG-рейтингов (рейтингов устойчивого развития)».

В 2018 году майским Указом Президента были определены ключевые ориентиры повышения экономической активности страны. В проекте зафиксирована одна из основных национальных целей – это рост производительности труда [3]. Целевым ориентиром проекта, в отношении развития производственного сектора, определен рост ключевого критерия на предприятиях базовых отраслей экономики России *не ниже 5 % в год*⁴.

Максимального эффекта в отношении экономического роста страны можно достичь только при условии вовлечения в реализацию национального проекта предприятий всех субъектов Российской Федерации. На рисунке 1 представлена положительная динамика в отношении вовлеченности регионов в достижение целевых показателей проекта «Производительность труда».

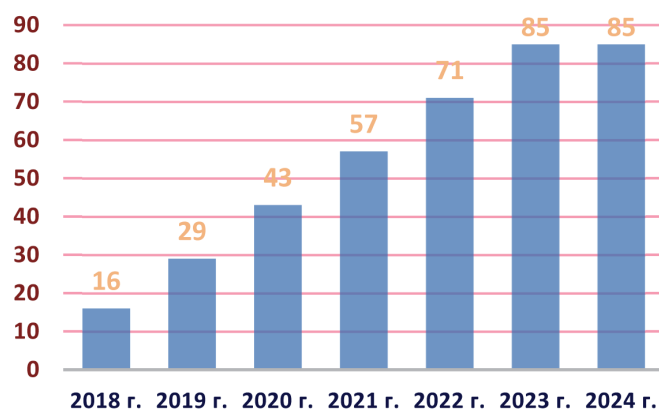


Рисунок 1 – Динамика количества вовлекаемых регионов в Национальный проект «Производительность труда»⁵

Ежегодно возрастало количество территорий, которые определяли для себя стратегически важным повышение производительности, и в 2024 году оно достигло максимального значения.

Для обеспечения эффектов внедрения в декабре 2017 года была запущена деятельность автономной некоммерческой организации «Федеральный центр компетенций» (далее – ФЦК). Главной миссией ФЦК и РЦК является развитие культуры производительности на предприятиях всей территории страны. Деятельность ФЦК показала, что на сегодняшний день самыми эффективными инструментами оптимизации признаны инструменты бережливого производства, что и повышает интерес к изучению и внедрению концепции бережливого управления на предприятии.

На практике большинство предприятий не могут привлечь специалистов, которые помогают организациям оптимизировать производство, что является следствием введенных критериев, при которых компании могут войти в реализацию национального проекта. Часть предприятий пробуют внедрять бережливое производство и принципы ESG-повестки самостоятельно. На рисунке 2 представлены способы внедрения методологии бережливого производства.

Исходя из данных, можно сделать вывод, что процесс погружения в философию бережливого производства чаще всего происходит самостоятельно, реже – за счет обмена опытом с предприятиями, получившими поддержку от ФЦК, РЦК, ОЦК и корпоративных фабрик.

Основная проблема состоит в том, что РЦК, работая в связке с предприятиями, рекомендуют свой алгоритм и пакет инструментов в процессе внедрения методики бережливого производства. При этом каждая организация, которая стала частью национального проекта, интерпретирует концепцию бережливого управления по-своему ввиду отсутствия единого подхода к пониманию данного термина. В зависимости от стратегии компании, организации применяют управленческие решения, чтобы достичь необходимых целевых значений.

⁴ Паспорт национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Утвержден президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16. – URL: https://www.consultant.ru/document/consdocLAW_319210/c604aa0a74db2ad5722014ed143819ea600aea80/ (дата обращения: 20.02.2025). – Текст: электронный.

⁵ Составлено авторами.



Рисунок 2 – Количество предприятий-участников, внедряющих мероприятия национального проекта, ед. (нарастающим итогом)⁶

Проанализировав национальные и федеральные проекты, ГОСТы, производственные системы и подходы к повышению операционной эффективности, авторами отмечено, что на данный момент не сформулировано общее понятие «бережливое управление». Например, в разных нормативно-правовых базах бережливое управление сравнивается с разными категориями, самыми популярными из которых являются: «оптимизация», «эффективность» и «качество» (таблица 3).

Таблица 3 – Интерпретация понятия «бережливое управление» в нормативно-правовой базе России⁷

Понятие	Правительственная комиссия по вопросам оптимизации и повышения эффективности бюджетных расходов	Минфин России в Проекте Постановления № 1496	Национальный проект «Производительность труда»	АНО «ФЦК»
«Оптимизация»	Высвобождение дополнительных средств*	Изменение алгоритмов протекания потоков бизнес-процессов	Увеличение показателей эффективности пилотных потоков/ бизнес-процессов за счет концепции бережливого производства	Минимизация потерь и достижение результата с наименьшими затратами
«Эффективность»	Достижение поставленных задач, показателей и контрольных точек в полном объеме	Рациональность в планировании, использовании и отчетности относительно выделенных средств/ресурсов	Высокие показатели потока-образца	Определяется как отношение между результатом и затраченными ресурсами
«Качество»	Удовлетворение потребностей потребителей	Выражается в финансовой стабильности	Трактуется как процент продукции с годными характеристиками (без брака) в общем объеме выпущенной продукции (услуг)**	

*Постановление Правительства РФ «О Правительственной комиссии по вопросам оптимизации и повышения эффективности бюджетных расходов» от 26.08.2014 г. № 855 (с изм. и доп. в ред. от 07.04.2023 г.) // СЗ РФ. 2014.

**Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда (<https://производительность.рф/national-project/glossary/>)

Российские ученые представляют бережливое управление как процесс, удовлетворяющий отдельным аспектам протекания бизнес-процессов предприятия (таблица 4).

⁶ Составлено авторами.

⁷ Составлено авторами.

Таблица 4 – Интерпретация понятия «Бережливое управление» отечественными исследователями

Автор	Понятие	Ключевые тезисы
Дробышев В.А.	«Оптимизация»	Рассматривает оптимизацию как процесс улучшения бизнес-процессов с целью повышения их эффективности при помощи разнообразных методов и инструментов [4]
Ямалиев Р.Р., Зайнуллин Р.Ш.		Определяют оптимизацию как инструмент, сокращающий время протекания процесса на решение однотипных проблем [5]
Прокофьева Т.Л.		Характеризует оптимизацию как следствие технологического прогресса, направленного на достижение оптимального результата в чем-либо без привязки к производственному процессу [6]
Канкулов А.М.	«Эффективность»	Оптимальное взаимовыгодное распределение ресурсов между субъектами: производителем и потребителем [7]
Узбекова И.К., Киселева О.В.		Система показателей бизнес-процессов, характеризующихся взаимосвязью между затратами и получаемым на выходе эффектом [8]
Пичуева А.А.		Одна из возможных вариаций видов эффективности предприятия в зависимости от управленческого подхода, используемого организацией [9]
Лисютин А.И.	«Качество»	Соответствие товара/услуги определенным функциям (техническим, экономическим, социальным и т.д.), которые устанавливаются спросом и нормативными актами [10]
Логинова И.В., Бальзамова А.В.		Система потребительских характеристик товара/услуги, доказывающая способность удовлетворять запросы в соответствии с назначением [11]
Нехайчук Д.В., Зборовский К.Н.		Полное соотношение заявленных параметров посредством субъективной оценки [12]

Ввиду отсутствия единого законодательно закрепленного понятия «бережливое управление», авторы предлагают следующую интерпретацию определения и рассматривают «бережливое управление» как систему управленческих решений, основанных на синергетическом эффекте от внедрения трех компонентов – гибких коробочных решений оптимизации, показателей эффективности и показателей качества, направленных на развитие стратегических ориентиров предприятия в разрезе устойчивого развития.

Бережливое управление и устойчивое развитие в социальной сфере

Далее рассмотрим, как бережливое управление коррелирует с выбором ESG-рейтингов. Так как подход бережливого управления является универсальным, его можно применять не только на производственных предприятиях, но и в социальной сфере. В ходе анализа авторы выявили, что ФЦК и РЦК в своей деятельности уделяли больше внимания производственным предприятиям, совсем не вовлекая в процессы оптимизации организации социальной сферы.

Социальный фактор является важным компонентом в системе ESG: чтобы повысить производительность труда в данной сфере посредством внедрения бережливого управления, 29 февраля 2024 года Президент РФ выступил с посланием организовать работу отраслевых центров компетенций и тиражировать лучшие практики бережливого производства на все бюджетные учреждения. Принципы ESG являются актуальными и для предприятий социальной сферы, так как затрагивают вопросы качества управленческих структур и экологичность их решений, а также обеспечения условий поддержки населения, создания комфортных условий работы и выражения свободы воли граждан [13].

К социальной сфере относят следующие отрасли: образование, здравоохранение, спорт, культуру, жилищное хозяйство и др. Остановимся на одном из направлений, а именно образовании.

На данный момент, по мнению авторов, высшие учебные заведения сталкиваются с рядом проблем, которые можно разделить на три уровня:

1. Проблемы, обусловленные внешними факторами: необходимость приспособления к постоянно меняющейся инфраструктуре российской экономики, быстрое изменение нормативной базы, регламентирующей деятельность вуза, а также проблема современного качества образования.

2. Проблемы, связанные с внутренней составляющей вуза: неэффективность административного аппарата, недостаточная прозрачность со стороны руководства в принимаемых решениях, частая реструктуризация вузов.

3. Управленческие проблемы: недостаток высококвалифицированного профессорско-преподавательского персонала, проблема последующего трудоустройства выпускников по специальности, отсутствие управленческой системы, постепенное сокращение финансирования.

В таких условиях традиционные модели управления часто оказываются неэффективными. Бережливое управление может стать стратегическим инструментом для повышения эффективности работы вузов.

Ключевыми принципами бережливого управления и концепции устойчивого развития в социальной сфере являются:

1. Фокус на клиенте (т.е. удовлетворение потребностей студентов и других заинтересованных лиц).

2. Оптимизация процессов (закупки, приемная кампания и т.д.).

3. Благотворительная деятельность.

4. Встраивание в образовательный процесс обучения по корректной сортировке отходов; взаимодействие с организациями, обеспечивающими сбор и переработку вторичного сырья (в г. Ханты-Мансийске данную функцию выполняет АО «Югра-Экология» и «Эко-Центр»).

5. Стимулирование вовлеченности сотрудников усовершенствованной системой КРП и так далее.

Согласно федеральному проекту «Производительность труда», доля государственных и муниципальных организаций социальной сферы, вовлеченных в реализацию проектов и направленных на повышение производительности труда, к 2030 году должна составить 100 %. В связи с этим возрастает потребность в однозначной трактовке понятия «бережливое управление» как метанавыка, применяемого в любых отраслях.

Планы национального проекта на 2030 год предполагают комплексный подход к внедрению бережливого производства в социальной сфере, что требует значительных финансовых вложений и активного участия организаций в этих процессах (таблица 5).

Таблица 5 – «Пакеты» реализации мероприятий проекта

Мероприятие	Расходы ФБ, млрд руб.	Влияние на охват организаций, %
Формирование ОЦК в социальной сфере и тиражирование лучших практик «коробочных решений»	7,5	61,5 %
Реализация проектов по повышению цифровой зрелости, сопровождение и развитие функционала платформы эффективность.рф (расширение охвата)	4,6	2,2 %
Разработка и адаптация лучших практик «коробочных решений» по инструментам «бережливого производства» в организациях социальной сферы	3,5	1,7 %
Обучение работников в целях повышения производительности труда (расширение охвата)	0,9	0,8 %

Из представленных данных таблицы 5 следует вывод: внедрение концепции устойчивого развития в социальную сферу предпочтительнее реализовывать путем сбора и распространения лучших практик предприятий рассматриваемой области, на что выделяется более 45 % федерального бюджета страны. Причем предлагаемые улучшения должны быть упакованы по единообразному шаблону для лучшего восприятия по примеру опыта предприятий-участников федерального проекта «Производительность труда».

Реализация практик бережливого управления и концепции устойчивого развития в вузах приводит к повышению эффективности, сокращению издержек и улучшению качества образования [14]. Процесс внедрения требует серьезного обучения и вовлечения всех участников, однако ожидаемые результаты оправдывают затраты.

Заключение

Учитывая все вышесказанное, результатами исследования являются:

1. Уточнено понятие «бережливое управление», что является необходимым вследствие отсутствия единого закреплённого понятия на законодательном уровне, несмотря на масштаб национальных и федеральных проектов, мировых трендов устойчивого развития.

2. Определен эффективный способ совершенствования деятельности компании, который выражается в синергии концепций устойчивого развития (учета ESG-рейтингов с закреплённой методикой оценки) и бережливого управления (проекция успешного опыта предприятий-участников федерального проекта «Производительность труда»).

3. Проведен анализ популярных ESG-рейтингов, по итогам которого было выяснено, что только ЭКГ-рейтинг имеет нормативно-правовую опору.

4. Разработан пример чек-листа, по которому можно оценить, насколько прозрачно предприятие раскрывает важнейшие показатели концепции устойчивого развития.

Следовательно, поставленная цель выполнена в полном объеме.

В заключение отметим, что внедрение ESG-повестки в рамках концепции бережливого производства – это работа не только по повышению производительности, эффективности и минимизации потерь, а культура бережливого управления и экологично принимаемых управленческих решений – это метанавык руководителя по снижению рисков от последствий таких решений. Для того, чтобы предприятие эффективно реализовывало свою стратегию развития, необходимо быть экспертом в управлении и владеть культурой бережливого управления в разрезе действующих рейтингов и трендов устойчивого развития.

Список литературы

1. Кондратьева Е.В. ESG-рейтинг как фактор устойчивого развития компании // Техника и технология транспорта. – 2024. – Т. 34, № 3.
2. Измоденова К.С., Хромцова Л.С. Методические подходы к оценке уровня экономической безопасности предприятий энергетической отрасли с учетом концепции бережливого производства // Экономическая безопасность. – 2024. – Т. 7, № 5. – С. 1155–1176.
3. Иванов О.Б., Бухвальд Е.М. Национальный проект по производительности труда: ключ «экономического рывка» для России // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2019. – № 2. – С. 28–44.
4. Дробышев В.А. Подходы к определению понятий «бизнес-процесс» и «оптимизация» // Цифровая трансформация бизнеса: модели и решения: сборник научных трудов по материалам IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Тамбов, 25–26 ноября 2022 года. – Тамбов: Юконф, 2022. – С. 81–84.
5. Ямалиев Р.Р., Зайнуллин Р.Ш. Оптимизация бизнес-процессов: интеграция и управление // Economics. – 2016. – № 6 (15). – С. 31–35.
6. Прокофьева Т.Л. Что такое оптимизация? Процесс оптимизации // Новая наука: Проблемы и перспективы. – 2016. – № 115-2. – С. 203–206.
7. Канкулов А.М. Понятие эффективности в экономике. Эффективность по Парето // Моя профессиональная карьера. – 2020. – Т. 2, № 8. – С. 12–16.
8. Узбекова И.К., Киселева О.В. Эффективность производства, понятие, сущность, виды и основные показатели эффективности деятельности предприятия // Форум молодых ученых. – 2019. – № 5 (33). – С. 1264–1270.
9. Пичуева А.А. Понятие и виды эффективности организации, система показателей экономической эффективности // Актуальные вопросы общества, науки и образования: сборник статей IX Международной научно-практической конференции, Пенза, 10 декабря 2023 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. – С. 87–90.
10. Лисютина А.И. Качество продукции: понятие и характеристики качества // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2020. – № 3. – С. 282–285.
11. Логинова И.В., Бальзамова А.В. Понятие и сущность качества. Значение повышения качества продукции // Инновации, качество и сервис в технике и технологиях: сборник научных трудов VIII Международной научно-практической конференции, Курск, 01 июня 2018 года / отв. ред. А.А. Горохов. – Курск: Университетская книга, 2018. – С. 244–246.
12. Нехаичук Д.В., Зборовский К.Н. Понятие качества услуги организации // Управление региональным развитием: новые вызовы – новые решения: сборник научных трудов по результатам Международной научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и магистрантов, Севастополь, 26–28 декабря 2023 года. – Севастополь: Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, 2024. – С. 87–94.

13. *Бережных М.А.* Направления государственной политики в сфере обеспечения устойчивого социально-экономического развития // Теория и практика управления в современных условиях: сборник научных трудов по итогам III Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 15–16 февраля 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2024. – С. 464–468.

14. *Валиуллина Л.А., Пронина А.М.* Методика определения эффективности внедрения инструментария «бережливого производства» в организациях социального развития // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 7 (77). – С. 34–36. – DOI 10.24412/2411-0450-2021-7-34-36.

References

1. *Kondrat'eva E.V.* ESG-rejting kak faktor ustojchivogo razvitiya kompanii // Tekhnika i tekhnologiya transporta. – 2024. – Т. 34, № 3.
2. *Izmodenova K.S., Hromcova L.S.* Metodicheskie podhody k ocenke urovnya ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatij energeticheskoy otrasli s uchetom koncepcii berezhlivogo proizvodstva // Ekonomicheskaya bezopasnost'. – 2024. – Т. 7, № 5. – С. 1155–1176.
3. *Ivanov O.B., Buhval'd E.M.* Nacional'nyj proekt po proizvoditel'nosti truda: klyuch «ekonomicheskogo ryvka» dlya Rossii // ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika. – 2019. – № 2. – С. 28–44.
4. *Drobyshev V.A.* Podhody k opredeleniyu ponyatij «biznes-process» i «optimizaciya» // Cifrovaya transformaciya biznesa: modeli i resheniya: sbornik nauchnyh trudov po materialam IV Vserossijskoj (nacional'noj) nauchno-prakticheskoy konferencii, Tambov, 25–26 noyabrya 2022 goda. – Tambov: Yukonf, 2022. – С. 81–84.
5. *Yamaliev R.R., Zajnullin R.Sh.* Optimizaciya biznes-processov: integraciya i upravlenie // Economics. – 2016. – № 6 (15). – С. 31–35.
6. *Prokof'eva T.L.* Chto takoe optimizaciya? Process optimizacii // Novaya nauka: Problemy i perspektivy. – 2016. – № 115-2. – С. 203–206.
7. *Kankulov A.M.* Ponyatie effektivnosti v ekonomike. Effektivnost' po Pareto // Moya professional'naya kar'era. – 2020. – Т. 2, № 8. – С. 12–16.
8. *Uzbekova I.K., Kiseleva O.V.* Effektivnost' proizvodstva, ponyatie, sushchnost', vidy i osnovnye pokazateli effektivnosti deyatel'nosti predpriyatiya // Forum molodyh uchenyh. – 2019. – № 5 (33). – С. 1264–1270.
9. *Pichueva A.A.* Ponyatie i vidy effektivnosti organizacii, sistema pokazatelej ekonomicheskoy effektivnosti // Aktual'nye voprosy obshchestva, nauki i obrazovaniya: sbornik statej IX Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Penza, 10 dekabrya 2023 goda. – Penza: Nauka i Prosveshchenie (IP Gulyaev G.Yu.), 2023. – С. 87–90.
10. *Lisyutina A.I.* Kachestvo produkcii: ponyatie i harakteristiki kachestva // Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Tekhnicheskie nauki. – 2020. – № 3. – С. 282–285.
11. *Loginova I.V., Bal'zamova A.V.* Ponyatie i sushchnost' kachestva. Znachenie povysheniya kachestva produkcii // Innovacii, kachestvo i servis v tekhnike i tekhnologiyah: sbornik nauchnyh trudov VIII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Kursk, 01 iyunya 2018 goda / otv. red. A.A. Gorohov. – Kursk: Universitetskaya kniga, 2018. – С. 244–246.
12. *Nekhajchuk D.V., Zborovskij K.N.* Ponyatie kachestva uslugi organizacii // Upravlenie regional'nym razvitiem: novye vyzovy – novye resheniya: sbornik nauchnyh trudov po rezul'tatam Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii molodyh uchenyh, aspirantov i magistrantov, Sevastopol', 26–28 dekabrya 2023 goda. – Sevastopol': Rossijskij ekonomicheskij universitet im. G.V. Plekhanova, 2024. – С. 87–94.
13. *Berezhnyh M.A.* Napravleniya gosudarstvennoj politiki v sfere obespecheniya ustojchivogo social'no-ekonomicheskogo razvitiya // Teoriya i praktika upravleniya v sovremennyh usloviyah: sbornik nauchnyh trudov po itogam III Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Sankt-Peterburg, 15–16 fevralya 2024 goda. – Sankt-Peterburg: Sankt-Peterburgskij universitet tekhnologij upravleniya i ekonomiki, 2024. – С. 464–468.
14. *Valiullina L.A., Pronina A.M.* Metodika opredeleniya effektivnosti vnedreniya instrumentariya «berezhlivogo proizvodstva» v organizaciyah social'nogo razvitiya // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. – 2021. – № 7 (77). – С. 34–36. – DOI 10.24412/2411-0450-2021-7-34-36.

Статья поступила в редакцию: 04.03.2025

Received: 04.03.2025

Статья поступила для публикации: 05.03.2025

Accepted: 05.03.2025

CHINA'S CIPS IN THE GLOBAL PAYMENT LANDSCAPE AS A STRATEGIC ALTERNATIVE TO SWIFT

Nikolayevskiy D.D.¹,

e-mail: d.d.nikolaevskiy@gmail.com,

Gorbacheva T.A.¹,

candidate of economic sciences, associate professor,

e-mail: t-gorbacheva@bk.ru,

¹Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

This article presents a comparative analysis of the global payment system SWIFT and China's CIPS system, designed for cross-border yuan settlements. The authors examine the historical development, functional capabilities, and current status of both systems. Particular attention is given to SWIFT's advantages (global reach, universality) and its vulnerabilities (dollar dependence, political risks). The study provides a detailed analysis of CIPS' objectives: reducing reliance on Western financial systems, promoting the yuan as an international currency, and safeguarding against sanctions. The technological features of the Chinese payment system are investigated, including its integrated clearing and settlement functions, adoption of the ISO 20022 standard, and potential integration with the digital yuan. The authors evaluate CIPS' current limitations (narrow currency focus, smaller participant network) and its development prospects. The conclusion suggests a probable scenario of parallel coexistence, where CIPS will carve out a niche in yuan-denominated and alternative transactions without fully replacing SWIFT in the foreseeable future

Keywords: SWIFT, CIPS, yuan internationalization, cross-border payments, global financial system, payment infrastructure, financial sovereignty

КИТАЙСКАЯ CIPS НА МИРОВОМ ПЛАТЕЖНОМ РЫНКЕ КАК СТРАТЕГИЧЕСКАЯ АЛЬТЕРНАТИВА SWIFT

Николаевский Дмитрий Дмитриевич¹,

e-mail: d.d.nikolaevskiy@gmail.com,

Горбачева Татьяна Александровна¹,

канд. экон. наук, доцент,

e-mail: t-gorbacheva@bk.ru,

¹Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва, Россия

В статье проводится сравнительный анализ глобальной платежной системы SWIFT и китайской системы CIPS, созданной для международных расчетов в юанях. Авторы рассматривают историю создания, функционал и текущее состояние обеих систем. Особое внимание уделяется преимуществам SWIFT (глобальный охват, универсальность) и его уязвимостям (зависимость от доллара, политические риски). В статье подробно анализируются цели создания CIPS: снижение зависимости от западных финансовых систем, продвижение юаня как международной валюты, защита от санкций. Исследуются технологические особенности китайской платежной системы, включая интеграцию расчетов и клиринга, использование стандарта ISO 20022, а также перспективы соединения с цифровым юанем. Авторы оценивают текущие ограничения CIPS (узкая валютная направленность, меньший охват участников) и перспективы его развития. В заключении делается вывод о вероятном сценарии параллельного существования обеих систем, где CIPS займет нишу расчетов в юанях и альтернативных транзакций, не заменяя полностью SWIFT в обозримом будущем.

Ключевые слова: СВИФТ, CIPS, интернационализация юаня, трансграничные переводы, мировая финансовая система, платежная инфраструктура, финансовый суверенитет

Introduction

Amid escalating geopolitical tensions and the fragmentation of the global financial system, the issue of dependence on dominant payment infrastructures has gained critical importance. The SWIFT system, long regarded as the universal standard for international settlements, is now perceived not only as an instrument of financial integration but also as a mechanism of political influence. This is evidenced by the exclusion of certain countries (e.g., Russia and Iran) from the system under sanction regimes, highlighting its dual role. These developments have intensified the search for alternatives, among which China's CIPS system emerges as the most advanced and institutionally established project.

The dominance of SWIFT presents two interrelated challenges:

- structural dependence on the U.S. dollar and Western financial institutions, which constrains the sovereignty of national economies;

- geopolitical risks stemming from the potential use of payment systems as tools of coercive pressure.

However, the development of CIPS faces inherent limitations, including:

- its focus on the renminbi (RMB), which accounts for a modest share of international settlements (4.33 % as of 2025)¹;

- technological reliance on SWIFT;

- skepticism among international participants regarding China's regulatory environment.

This study aims to provide a comprehensive assessment of CIPS as a potential alternative to SWIFT within the broader transition toward a multipolar financial system. To achieve this, the article presents:

- a comparative analysis of the architectural and functional features of SWIFT and CIPS;

- an evaluation of CIPS's current adoption levels and constraining factors;

- an examination of the implications of this competition for global financial stability.

The central hypothesis posits that while CIPS may establish a niche role in RMB-denominated settlements, it is unlikely to challenge SWIFT's systemic significance in the medium term.

A comparative institutional analysis of SWIFT and CIPS: architecture, and functionality

The Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (SWIFT) was established in 1973 by a consortium of 239 banks from 15 countries. Its creation was driven by the need for a standardized and secure communication network to facilitate international financial transactions. Before SWIFT banks relied on slower and less efficient methods such as telex which lacked a unified messaging format. Headquartered in Belgium SWIFT operates as a cooperative society maintaining neutrality while providing secure financial messaging services to its global members.

Unlike a payment processing system SWIFT does not transfer money but rather transmits standardized payment instructions between financial institutions. Its messaging protocols ensure accuracy, security, and speed in cross-border transactions, making it the backbone of the global banking system. Over time SWIFT has expanded its services integrating compliance tools, real-time monitoring, and financial crime prevention mechanisms.

Today SWIFT connects over 11,000 banks across more than 200 countries processing billions of messages annually. Its efficiency, security, and widespread adoption have made it an indispensable component of international trade and finance². However, the system's concentration of influence within Western financial institutions has raised concerns about its neutrality particularly as geopolitical factors increasingly shape its accessibility and governance.

The Cross-Border Interbank Payment System (CIPS) was launched by the People's Bank of China (PBOC) in 2015 to facilitate international transactions denominated in yuan. Its establishment was driven by China's goal of promoting the yuan as a global currency and reducing reliance on Western-controlled financial infrastructures such as SWIFT. Unlike SWIFT which primarily serves as a messaging system CIPS provides both messaging and settlement functions allowing direct cross-border transactions in yuan.

¹ CIPS. – URL: <https://www.cips.com.cn/en/index/index.html> (accessed date: 07.04.2025). – Text: electronic.

² Swift website. – URL: <https://www.swift.com/about-us> (accessed date: 07.04.2025). – Text: electronic.

Since its inception CIPS has expanded significantly attracting over 1,661 participants across more than 100 countries as for 2025³. The system operates in two modes: direct participants, mainly large Chinese and international banks, which handle transactions independently, and indirect participants, which access the system through direct participants. Most of the participants come from China (564 participants), Asia (443 participants), and Europe (233 participants) [1]. While CIPS initially relied on SWIFT for messaging it has developed the capability to function independently increasing its strategic importance. For instance, Currently, 30 Russian credit institutions are already connected to the Chinese settlement system. However, so far only indirectly, and this means that transactions will have to be conducted through correspondent banks. Only Chinese or their subsidiaries have direct access to the system, for example, the Russian branch of the ICBC Bank⁴. The yuan can be used as a settlement currency for natural gas, oil, and gold transactions in China and Russia. Russia already has a high demand for the yuan market, the mechanisms and channels of cooperation between the two countries in the field of mutual settlements in national currency are constantly being improved, legal protection is gradually being strengthened, the model of settlements in cross-border trade in local currency has become more mature, the scope of use continues to expand, and development prospects remain good [2].

CIPS plays a crucial role in facilitating China's trade and investment flows especially within the Belt and Road Initiative. Its appeal lies in its efficiency, cost-effectiveness, and potential as an alternative to dollar-based payment systems. As global interest in de-dollarization grows CIPS is gaining traction among countries seeking diversification in their financial transactions, positioning itself as a key player in the evolving international monetary landscape.

SWIFT and CIPS serve as critical financial infrastructures yet they differ in structure, scope, and strategic implications. SWIFT with its vast network remains the dominant global payment messaging system. Its primary strength lies in its universality ensuring seamless interbank communication and secure transaction facilitation. However, SWIFT's reliance on a centralized framework controlled by Western financial institutions has made it susceptible to geopolitical influence as demonstrated by Russia's partial exclusion in 2022. Additionally, transactions processed through SWIFT can be slow and costly often requiring multiple intermediaries, which increases both fees and settlement times.

CIPS by contrast was designed to facilitate yuan-denominated transactions and streamline cross-border payments (table 1). Its main advantage is its ability to provide both messaging and settlement services, reducing reliance on third-party banks and improving transaction efficiency [3]. Moreover, CIPS offers a direct alternative for countries and businesses engaged in Chinese trade minimizing the need for dollar conversions. However, its global reach remains limited compared to SWIFT. Furthermore, since many of its transactions still rely on SWIFT's messaging infrastructure complete independence remains an ongoing challenge. 60 % of CIPS transactions still rely on SWIFT messaging. In case if U.S. imposes sanctions on China, it could disrupt \$60 trillion in Chinese cross-border payments [4].

Table 1 – Comparative Analysis of SWIFT and CIPS⁵

Criterion	CIPS (Cross-Border Interbank Payment System)	SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication)
Core Function	A financial infrastructure designed to facilitate and finalize cross-border transactions exclusively in Chinese yuan (RMB)	A global network that enables interbank communication by transmitting standardized financial messages related to international transactions
Operational Scope	Primarily focused on supporting transactions denominated in RMB and fostering the international adoption of the Chinese currency	Provides a broad spectrum of financial messaging services across multiple currencies, ensuring interconnectivity among financial institutions worldwide
Payment Processing	Enables real-time or near-instantaneous settlement of cross-border RMB transactions, integrating both messaging and clearing functions	Functions solely as a financial messaging platform, without direct involvement in transaction settlement
Regulatory Oversight	Managed by the China International Payment Service, under the regulatory supervision of the People's Bank of China (PBOC)	Structured as a member-owned cooperative entity, governed by financial institutions participating in the system

³ CIPS Worldwide Participants. – URL: <https://www.cips.com.cn/en/index/index.html> (accessed date: 07.04.2025). – Text: electronic.

⁴ A clever move. Russia and China have made an unconventional decision. – URL: <https://ria.ru/20230531/platezhi-1875134566.html> (accessed date: 07.04.2025). – Text: electronic.

⁵ Compiled by the authors.

While SWIFT currently holds an unrivaled position in global finance, CIPS is emerging as a viable alternative, particularly for economies seeking to diversify away from dollar-based systems. Understanding these distinctions is essential for assessing China's ambitions in developing CIPS and evaluating its potential as a replacement for SWIFT.

Strategic motivations and operational realities: evaluating CIPS as a potential counterweight to SWIFT

China's establishment of the Cross-Border Interbank Payment System is the result of a confluence of economic, geopolitical, and financial factors. The primary motivation is the internationalization of the Chinese yuan. As China's economy expanded to become the second largest in the world, its reliance on foreign financial infrastructure – particularly SWIFT – created vulnerabilities. Since SWIFT transactions are primarily settled in U.S. dollars international trade remained dominated by the American financial system reinforcing the dollar's hegemony. This limited China's ability to conduct trade in its own currency restricting monetary sovereignty.

Another key driver is financial security and resilience. The 2022 disconnection of Russian banks from SWIFT demonstrated the extent to which geopolitical considerations influence global payment infrastructure. China aware of the potential risks associated with dependence on a system controlled by Western institutions, sought to establish an alternative mechanism that would safeguard its financial stability in case of external pressures [5].

Additionally, the promotion of trade and investment in yuan played a major role in the development of CIPS. By providing an infrastructure for direct RMB transactions China aims to reduce the need for currency conversions making trade more efficient and cost-effective for its partners. This aligns with Beijing's broader efforts to expand its influence in emerging markets particularly through initiatives like the Belt and Road Initiative (BRI) which has led to greater yuan-denominated trade and investment.

The creation and expansion of CIPS are not isolated events but rather part of China's broader strategy to internationalize the yuan and strengthen its financial autonomy. Several key policies and initiatives illustrate the government's structured approach:

- The 13th (2016–2020) and 14th Five-Year Economic Plans (2021–2025) emphasized the internationalization of the RMB and financial technology innovation, laying the groundwork for the expansion of cross-border payment systems like CIPS.

- The 2015 State Council Directive on Financial Reform specifically outlined the need for China to develop an independent payment settlement system to support trade and investment without reliance on foreign intermediaries.

- The Chinese government has actively promoted the use of CIPS within Belt and Road Initiative (BRI) member countries, encouraging partner nations to settle trade deals in yuan rather than in U.S. dollars or euros.

- Pilot Programs for RMB Clearing Banks – The People's Bank of China (PBOC) has designated a growing number of offshore clearing banks in key financial hubs (e.g., Hong Kong, London, Frankfurt) to facilitate CIPS adoption and integrate it into global financial flows.

- China's Digital Currency Initiative (e-CNY) and the development of China's central bank digital currency (CBDC), the digital yuan, is expected to integrate with CIPS, further enhancing China's ability to settle international transactions outside the SWIFT network.

From the technological point of view, CIPS is designed as a real-time gross settlement (RTGS) system meaning transactions are processed and settled individually rather than being batched. This enables high-speed, low-risk transactions compared to traditional banking systems. The system operates with direct and indirect participants. Direct Participants are financial institutions that hold CIPS accounts and conduct transactions directly. These participants have direct access to the clearing and settlement mechanism. On the other hand, indirect participants are institutions that do not have direct access to CIPS but process payments through direct participants.

Unlike traditional SWIFT messages which rely on the older MT standard CIPS is built on ISO 20022, allowing for more structured and data-rich transactions. Moreover, while designed as an independent system,

CIPS maintains connectivity with SWIFT, enabling financial institutions to transition gradually rather than abruptly shifting from one system to another [6]. Blockchains also play crucial role in the technological development of the system. Although not yet a core part of CIPS, China's broader blockchain initiatives (e.g., the Blockchain-based Service Network, or BSN) could be efficiently integrated to further enhance transaction security and traceability.

Despite China's economic strength the yuan remains underrepresented in international trade and finance compared to the U.S. dollar, euro, and even the Japanese yen (figure 1). Although the yuan was included in the IMF's Special Drawing Rights (SDR) basket in 2016 – a recognition of its growing importance – it still accounts for a relatively small share of global foreign exchange reserves and trade settlements.

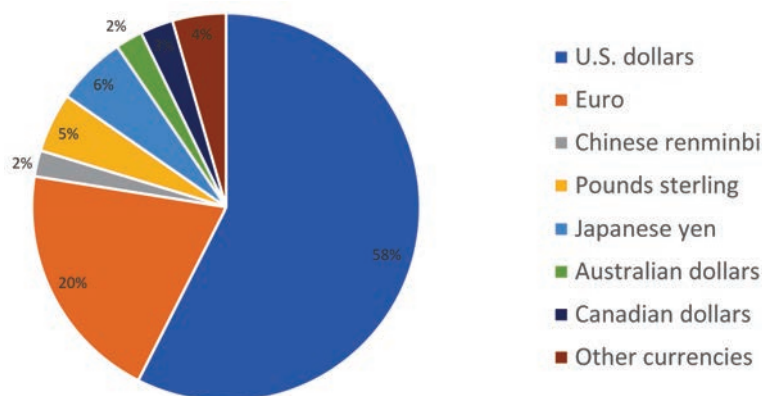


Figure 1 – World – Allocated Reserves by Currency for 2024Q3⁶

Over the past thirteen years, the share of the Chinese yuan in global payments has increased significantly, rising from just 0.25 % in 2012 to 4.33 % by February 2025 (figure 2). This growth reflects China's ongoing efforts to internationalize its currency and reduce reliance on the U.S. dollar in cross-border transactions. While the yuan still lags behind dominant currencies like the USD and EUR, its expanding role signals greater acceptance among global trade partners, particularly those engaged in bilateral agreements with China. The development of CIPS has played a crucial role in this process by providing a more efficient and secure infrastructure for yuan-denominated transactions, reducing the need for intermediaries and lowering transaction costs. As China continues to strengthen financial ties with emerging markets and major commodity exporters the yuan's presence in international payments is likely to expand further. However full convertibility and broader market trust remain key challenges to the currency's long-term adoption.

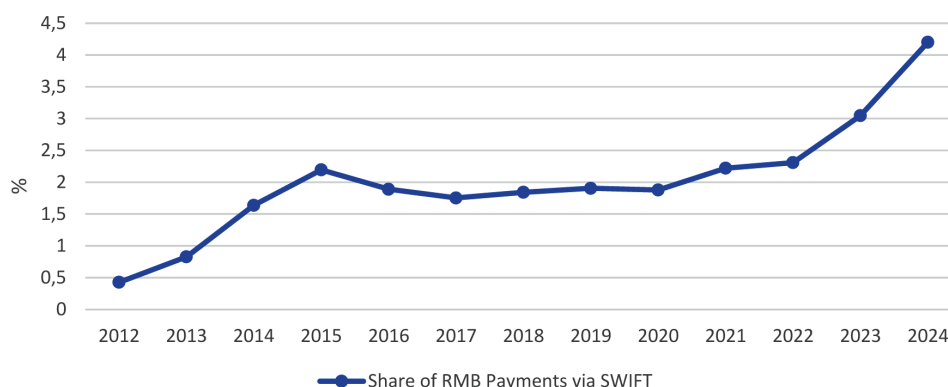


Figure 2 – Share of RMB Payments via SWIFT 2012–2024⁷

⁶ Source: World – Allocated Reserves by Currency (<https://data.imf.org/?sk=e6a5f467-c14b-4aa8-9f6d-5a09ec4e62a4>).

⁷ Source: RMB Tracker document centre (<https://www.swift.com/products/renminbi-tracker/document-centre>).

The Chinese government has introduced various initiatives to increase the yuan's global usage including bilateral currency swap agreements, offshore yuan clearing banks, and expanded use of CIPS. However structural challenges remain, including capital controls, limited convertibility, and trust in China's financial institutions which hinder the yuan's full acceptance as a global reserve currency.

Assessing whether CIPS can fully replace SWIFT requires an evaluation of several key criteria essential for a global payment system.

1. Network Reach – SWIFT connects over 11,000 financial institutions in more than 200 countries, while CIPS, despite rapid growth, remains far smaller in scale.

2. Currency Versatility – SWIFT supports transactions in a wide range of currencies, whereas CIPS is primarily designed for RMB transactions.

3. Market Trust and Neutrality – SWIFT, despite being influenced by geopolitical factors, has long been perceived as a neutral infrastructure. CIPS, as a state-backed initiative, faces skepticism from some international market participants.

4. Technical Integration and Efficiency – CIPS offers integrated clearing and settlement, providing efficiency benefits over SWIFT, which only handles messaging. However, widespread adoption would require significant investment in technical infrastructure across global banking networks.

5. Regulatory and Compliance Issues – Many international financial institutions remain cautious due to China's regulatory environment and the government's influence over financial flows.

While CIPS provides a functional alternative to SWIFT for yuan transactions and enhances China's financial autonomy, its ability to fully replace SWIFT remains limited. Given the deep entrenchment of the U.S. dollar in global finance and the existing dominance of SWIFT, CIPS is more likely to serve as a complementary system rather than a complete replacement [7]. However, if geopolitical tensions escalate or China accelerates financial liberalization, its role could expand significantly.

Thus, rather than viewing CIPS as a direct competitor seeking to dismantle SWIFT, it is more accurately described as a strategic initiative aimed at reducing China's financial vulnerabilities while gradually reshaping the global payment landscape. Some researchers state that CIPS is more a defensive mechanism against SWIFT exclusion than a direct competitor – its design still relies on SWIFT for global reach [8].

Prospects for CIPS development and the future role of the yuan in global payments

The future of the Cross-Border Interbank Payment System (CIPS) is intrinsically tied to China's broader financial and geopolitical ambitions. As the Chinese government actively seeks to internationalize the yuan and reduce reliance on Western-controlled financial infrastructure, CIPS is expected to play an increasingly significant role. However, the extent to which it can reshape the global financial order depends on overcoming key structural, technological, and regulatory challenges. A SWOT analysis, assessing CIPS's strengths, weaknesses, opportunities, and threats, was prepared during the research work to deepen the understanding of development trajectory and the yuan's future role in global payments (table 2).

Table 2 – SWOT Analysis of CIPS⁸

Elements	Description
Strengths	
1. State Support and Strategic Importance	CIPS is backed by the People's Bank of China (PBOC), ensuring continuous investment, technological improvements policy incentives. Its development aligns with China's national financial security strategy, reducing dependence on SWIFT and minimizing potential vulnerabilities in case of geopolitical tensions.
2. Integration with Global Payment Networks	Unlike Russia's SPFS, which operates in relative isolation, CIPS maintains connectivity with SWIFT, allowing for a gradual transition rather than an abrupt replacement. CIPS already has over 1,400 participants across 100+ countries, demonstrating its expanding international reach

⁸ Source: created by authors [9–11].

3. <i>Efficiency and Technological Innovation</i>	Real-time gross settlement (RTGS) capabilities improve transaction speed and liquidity management, making it a strong alternative for international payments. Use of the ISO 20022 messaging standard enhances compatibility with other global financial systems providing faster clearing than traditional proxy banking
Weaknesses	
1. <i>Limited Currency Scope</i>	CIPS is heavily RMB-centric, limiting its attractiveness to financial institutions that primarily operate in USD, EUR, or other major currencies. The yuan's limited convertibility under China's capital controls restricts foreign investors' willingness to fully integrate with the system. Without full RMB convertibility, CIPS will remain a regional system – not a true SWIFT alternative
2. <i>Regulatory and Transparency Concerns</i>	China's tight financial oversight and interventionist approach create uncertainties for international banks and investors. Unlike SWIFT, which operates under an international cooperative structure, CIPS is centrally controlled by the Chinese government, raising concerns about data security and regulatory neutrality
3. <i>Network Size and Global Acceptance</i>	CIPS still lags far behind SWIFT, which connects over 11,000 financial institutions globally. Moreover, CIPS has limited global reach with 75% of participants in Asia and low direct participation by foreign banks. Additionally, many major economies remain cautious about over-reliance on Chinese financial infrastructure, particularly given geopolitical tensions with the U.S. and EU
Opportunities	
1. <i>Expansion of Yuan-Based Trade Agreements</i>	China has actively promoted bilateral trade settlements in yuan, particularly with energy-exporting countries like Russia, Saudi Arabia, and Iran. The Belt and Road Initiative (BRI) provides a platform for CIPS adoption in developing economies seeking alternatives to Western-dominated financial networks
2. <i>Integration with Digital Financial Technologies</i>	The development of China's central bank digital currency (e-CNY) presents a unique opportunity for CIPS to establish a digital settlement system that operates independently of traditional financial intermediaries. Potential blockchain-based improvements could further enhance transparency and security in cross-border transactions
3. <i>Geopolitical Shifts and Financial Fragmentation</i>	The increasing use of sanctions as a financial weapon by Western countries has incentivized many emerging markets to explore alternative payment systems. A shift toward multipolar financial arrangements could accelerate CIPS adoption, especially among nations seeking to hedge against USD volatility
Threats	
1. <i>Continued Dollar Dominance and Global Financial Inertia</i>	Despite efforts to internationalize the yuan, the U.S. dollar still accounts for over 80 % of global trade finance and remains the world's primary reserve currency. Many countries and multinational corporations remain reluctant to transition away from a deeply entrenched financial system like SWIFT
2. <i>Potential Sanctions and Political Barriers</i>	Western governments could impose restrictions on financial institutions that engage heavily with CIPS, limiting its ability to expand in key markets. A U.S.-led coalition could develop alternative financial mechanisms to counterbalance China's influence, slowing CIPS adoption
3. <i>Competition from Other Alternative Systems</i>	The European Union's INSTEX, Russia's SPFS, and potential BRICS-led payment networks pose competitive challenges, particularly in non-Western financial cooperation. A fragmented landscape of alternative payment systems could reduce CIPS's ability to emerge as the dominant non-SWIFT network

While CIPS has clear technical, strategic, and geopolitical advantages its potential to reshape global financial flows is contingent on overcoming major hurdles. The yuan's limited international acceptance remains one of the biggest challenges, as financial institutions are reluctant to commit to a system that depends on a non-fully convertible currency. However, if China progressively relaxes capital controls and expands bilateral trade agreements settled in yuan CIPS could see significant growth over the next decade.

One of the most promising avenues for CIPS expansion is the integration of digital finance innovations, particularly through the e-CNY. If China successfully links CIPS with blockchain-based settlements, it could offer a secure, fast, and politically independent alternative to SWIFT, particularly for nations seeking protection from Western financial sanctions.

At the same time political resistance and competing financial systems pose serious risks. While CIPS may not completely replace SWIFT it is increasingly likely to coexist as a parallel financial network, giving China and its trading partners greater autonomy.

Conclusion

The analysis of the SWIFT and CIPS international payment systems allows us to conclude that SWIFT retains its leadership, but demonstrates vulnerabilities. Despite SWIFT's dominant position as the global standard for interbank settlements, its dependence on the dollar system and exposure to political influence pose risks for participants, especially in the context of rising geopolitical tensions. The creation of CIPS, as a strategic project, reflects China's desire to reduce dependence on Western financial institutions, promote the yuan as an international settlement currency and create a protective mechanism against potential sanctions. The Chinese payment system has a number of competitive advantages, including an integrated settlement and clearing system, support for the ISO 20022 standard, and prospects for integration with the digital yuan. At the same time, its weaknesses can also be identified, such as limited coverage compared to SWIFT, dependence on the yuan as the base currency, and the need to overcome the distrust of international participants.

Thus, CIPS represents an important element of the emerging multipolar financial architecture, but its potential as a full-fledged replacement for SWIFT remains limited in the foreseeable future. The system is likely to occupy a niche as a specialized tool for settlements in yuan and transactions that are alternative to Western financial channels. The system is especially relevant for participants of the Belt and Road Initiative.

References

1. *Pechalova M.Y.* Development of cross-border payments using digital assets and digital currencies to achieve economic development goals // *Economy. Taxes. Right.* – 2024. – No. 17 (3). – P. 69–80.
2. *Sharipov F.F., Dyakonova M.A., Xu San.* Prospects for innovations in the banking sector regarding the organization of settlements in Chinese yuan // *E-Management.* – 2022. – No. 3. – P. 145–151.
3. *Zheng Zhongyang.* Fanzhicai Beijing xia Zhongguo duoyuanhua kuajing zhifu xitong goujian [The construction of China's diversified cross-border payment system under the background of anti-sanctions] // *Tsinghua Financial Review.* – 2024. – No. 128. – P. 49–52. – P. 49. (郑重阳. 反制裁背景下中国多元化跨境支付系统构建. 清华金融评论, 2024, No. 128: 49–52. 第49页). (In Chinese)
4. *Baskind Eric.* SWIFT system turns into economic sanctions instrument // *Eurasian World.* – 2022. – No. 10. – P. 44–48.
5. *Guo Shidong, Song Haiyang.* Jiakuai renminbi kuajing zhifu jichu sheshi jianshe [Accelerating the construction of RMB cross-border payment infrastructure] // *Observation and Thinking.* – 2024. – No. 8. – P. 85–86. – P. 85. (郭世东, 宋海阳. 加快人民币跨境支付基础设施建设. 观察与思考, 2024 (8): 85–86. 第85页). (In Chinese)
6. *Costigan Nancy.* China's play for payments power // *Oxford University Press eBooks.* – 2023. – No. 8. – P. 141–148.
7. *Eswar Prasad, Lei Ye.* The Rise of China's Cross-Border Interbank Payment System (CIPS): Progress and Limitations // *Brookings Institution.* – 2023. – No. 2. – P. 56–63.
8. *Barry Eichengreen.* Sanctions, SWIFT, and China's Cross-Border Interbank Payments System, The Marshall Papers // *Washington, D.C.: Center for Strategic & International Studies.* – 2022. – No. 4. – P. 89–111.
9. *Yuan Benxiang.* Zhongguo kuajing zhifu qingsuan tixi biange xin lujing: jiyu shuzi renminbi de sikao [A new path for the reform of China's cross-border payment and clearing system: reflections based on the digital RMB] // *Digital Economy.* – No. 10. – P. 58–63. (袁本祥. 中国跨境支付清算体系变革新路径: 基于数字人民币的思考. 数字经济, 2023 (10): 58–63. 第59页). (In Chinese)
10. *Zhang Peng, Liu Lizhen.* Renminbi kuajing zhifu xitong de shijian tezheng, fazhan jiyu yu wanshan duice [Practical characteristics, development opportunities and improvement strategies of the RMB cross-border payment system] // *Economic Review.* – 2023. – No. 1. – P. 121–128. (张鹏, 刘力臻. 人民币跨境支付系统的实践特征、发展机遇与完善对策. 经济纵横, 2023 (1): 121–128. 第125页). (In Chinese)
11. *Bai Xiangnan, Lai Chuchu.* Shuzi renminbi kuajing zhifu jiesuan de tiaozhan yu yingdui – jiyu “yidai yilu” de shijiao [Challenges and responses of digital RMB cross-border payment and settlement – based on the perspective of the “Belt and Road”] // *Times of Economy and Trade.* – 2025. – No. 3. – P. 45–48. (白湘楠, 赖楚楚. 数字人民币跨境支付结算的挑战与应对——基于“一带一路”的视角. 时代经贸, 2025 (3): 45–48. 第46页). (In Chinese)

Статья поступила в редакцию: 10.04.2025

Received: 10.04.2025

Статья поступила для публикации: 15.04.2025

Accepted: 15.04.2025

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВОДОСНАБЖЕНИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА В ЦЕНТРАЛЬНО-АЗИАТСКОМ РЕГИОНЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Нурмухаметов Нурбахыт Нурбопиевич¹,

канд. экон. наук,

e-mail: nyrbahit73@mail.ru,

Белоусова Элла Валерьевна²,

канд. экон. наук,

e-mail: bellav-act@mail.ru,

¹Кызылординский университет имени Коркыт ата, г. Кызылорда, Республика Казахстан

²Казахский агротехнический исследовательский университет имени С. Сейфуллина,
г. Астана, Республика Казахстан

Исчезновение Аральского моря является следствием неэффективного управления водными ресурсами, а также изменения климата, что создает новые вызовы для региона и приводит к серьезным проблемам в использовании водных ресурсов. Однако, как показывает международный опыт, несмотря на успешное применение механизма платного водопользования, орошаемое земледелие все еще требует значительных государственных субсидий. Потому что объем необходимых инвестиций во многих регионах намного выше финансовых возможностей фермеров. Цель исследования – анализ проблем управления системой водоснабжения сельского хозяйства в Центрально-Азиатском регионе и определение путей повышения устойчивости ирригационной инфраструктуры. В ходе исследования применялись методы экономико-статистического, факторного и сравнительного анализа, а также методы обобщения выводов, направленные на изучение экономических, социальных и экологических аспектов управления водными ресурсами и орошаемым земледелием. Проведен описательный анализ состояния водного хозяйства региона, рассмотрена эффективность механизмов управления трансграничными водными ресурсами и привлечения инвестиций. Результаты: исследование показало, что текущее состояние орошаемого сельского хозяйства привело к значительному снижению объема воды, поступающего в Аральское море, сокращению площади сельскохозяйственных земель из-за засоления почв, а также истощению водных ресурсов. Основными выгодоприобретателями инвестиций в оросительные системы являются государственные органы водной и сельскохозяйственной отраслей, а также фермерские и крестьянские хозяйства. Необходимо привлечение инвестиций, а также меры поддержки фермерских хозяйств, которые обеспечат устойчивость аграрного сектора. Внедрение механизмов ГЧП позволит обеспечить долгосрочное развитие ирригационной инфраструктуры и рациональное использование водных ресурсов.

Ключевые слова: инвестиции, орошаемое земледелие, сельское хозяйство, регион, государственно-частное партнерство, фермерские и крестьянские хозяйства, ГЧП

MAIN PROBLEMS OF WATER SUPPLY FOR AGRICULTURE IN THE CENTRAL ASIAN REGION AND ECONOMIC WAYS TO SOLVE THEM

Nurmukhametov N.N.¹,

candidate of economic sciences,

e-mail: nyrbahit73@mail.ru,

Belousova E.V.²,

candidate of economic sciences,

e-mail: bellav-act@mail.ru,

¹Korkyt Ata Kyzylorda University, Kyzylorda, Republic of Kazakhstan

²S. Seifullin Kazakh Agrotechnical Research University, Astana, Republic of Kazakhstan

The disappearance of the Aral Sea is a consequence of inefficient water management, as well as climate change, which creates new challenges for the region and leads to serious problems in the use of water resources. However, international experience shows that despite the successful application of the paid water use mechanism, irrigated agriculture still requires significant government subsidies. Because the volume of necessary investments in many regions is much higher than the financial capabilities of farmers. The purpose of the study is to analyze the problems of managing the agricultural water supply system in the Central Asian region and identify ways to increase the sustainability of irrigation infrastructure. The study applied economic, statistical, factor and comparative analysis methods, as well as methods of generalizing conclusions, aimed at studying the economic, social and environmental aspects of water management and irrigated agriculture. A descriptive analysis of the state of water management in the region was carried out, the effectiveness of mechanisms for managing transboundary water resources and attracting investments was considered. As a result, the study showed that the current state of irrigated agriculture has led to a significant decrease in the volume of water entering the Aral Sea, a decrease in the area of agricultural land due to soil salinity, as well as depletion of water resources. The main beneficiaries of investments in irrigation systems are state bodies of the water and agricultural industries, as well as farming and peasant farms. It is necessary to attract investment, as well as measures to support farms that will ensure the sustainability of the agricultural sector. The introduction of PPP mechanisms will ensure the long-term development of irrigation infrastructure and the rational use of water resources.

Keywords: investment, irrigated agriculture, agriculture, region, public-private partnership, farms and peasant enterprises, PPP

Введение

В странах Центральной Азии орошаемые земли имеют большое значение в обеспечении 66 % сельскохозяйственного производства и сохранении продовольственной безопасности. Но в условиях все возрастающей нагрузки на водные ресурсы, а также дефицита воды в регионах возможности экстенсивного развития орошаемого земледелия практически исчерпаны. Около 80 % водных ресурсов расходуется на орошаемое земледелие, однако эффективность водопользования остается низкой. Усугубляет ситуацию и устаревшая инфраструктура ирригационных систем, которая требует значительных финансовых вложений в модернизацию и внедрения современных водосберегающих технологий [1]. Существенное негативное влияние на дальнейшее развитие сельского хозяйства оказывает нехватка воды, повышение доходов фермерских хозяйств и экологические условия. Все это способствует засолению, заболачиванию, снижению плодородия почв, опустыниванию и выходу из хозяйственного оборота ряда земель.

Согласно прогнозам, Центрально-Азиатский регион в 2028–2029 годах может столкнуться с хроническим дефицитом водных ресурсов в объеме 5–12 км³ [1]. Все это способствует развитию кризиса в сельском хозяйстве, промышленности и энергетике. Нехватка продовольствия, питьевой воды и электроэнергии приводит к массовому переселению населения из сельской местности в города или другие регионы. Изменение водного баланса региона влияет на гидрологический режим, изменение климата¹ и демографический рост. Вопросы и особенности управления трансграничными водными ресурсами в Центральной Азии широко освещены в научной литературе. В зависимости от режима водопользования зону можно разделить на две части: в северной части из-за обилия осадков преобладает естественное земледелие, а в южной части, под влиянием сухого климата, сельское хозяйство в основном зависит от оросительной системы [2]. Большинство южных регионов, особенно Туркменистан и Казахстан, уже испытывают дефицит воды. Неравномерное распределение водных ресурсов (Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан, Туркменистан, Узбекистан) вызывает противоречия в использовании водных ресурсов. В то время как Кыргызстан и Таджикистан, расположенные в верховьях рек, зависят от водной энергетики, Узбекистан, Туркменистан и Казахстан в низовьях используют воду в основном для орошаемого

¹ К. Токаев принял участие в Совете глав государств – учредителей Международного фонда спасения Арала в Душанбе. – URL: <https://jjtv.kz/ru/k-tokaev-prinyal-uchastie-v-sovete-glav-gosudarstv-uchre-diteley-mezhdunarodnogo-fonda-spaseniya-arala-v-dushanbe> (дата обращения: 10.05.2025). – Текст: электронный.

земледелия [2]. Тарифы на электроэнергию во всех странах, за исключением Казахстана, не покрывают полностью затраты на производство и передачу электроэнергии, что угрожает финансовой жизнеспособности сектора и препятствует техническим обновлениям и расширению [3].

В последние годы значительно возрастает роль управления орошаемым земледелием в обеспечении продовольственной безопасности.

Преимущества регионального сотрудничества касаются именно продовольственной безопасности, так как продовольственная безопасность определяется не только самодостаточностью культур на национальном уровне, но и способностью в достаточной степени удовлетворять потребности в продовольствии [4]. Доказано, что международная торговля является важным фактором продовольственной безопасности в странах, где выращивание определенных культур ограничено под влиянием таких факторов, как метеорологические условия [5]. Таким образом, было бы целесообразно развивать эффективный механизм государственной поддержки водохозяйственных отраслей, необходимость реализации новых знаний, лучших инновационных проектов. Эти проекты должны включать в себя не только модернизацию инфраструктуры, но и разработку новых сортов сельскохозяйственных культур, более устойчивых к засухе и засолению. Важно также развивать системы мониторинга и прогнозирования водных ресурсов, позволяющие оперативно реагировать на изменяющиеся климатические условия и предотвращать возможные кризисные ситуации [6].

Государственная поддержка должна быть направлена не только на финансирование научных исследований и инновационных проектов, но и на создание благоприятных условий для внедрения этих разработок в практику. Это предполагает предоставление льготных кредитов фермерским хозяйствам на приобретение современного оборудования и технологий водосбережения, а также обучение и консультирование фермеров по вопросам рационального использования водных ресурсов.

Проблемы водоснабжения сельского хозяйства

Основная проблема современной водохозяйственной системы – это решение климатических факторов, определяющих важность изучения этого вопроса в будущем с учетом необходимости укрепления государственно-частного партнерства (далее – ГЧП) [7]. Привлечение частного капитала на развитие орошаемых земель – главная цель ГЧП, которая, в свою очередь, придаст импульс реализации ирригационных инфраструктурных проектов.

Это партнерство формирует сложную систему, основанную на сбалансированных отношениях, сложившуюся в лабиринте взаимной ответственности, в которой каждая сторона вносит свой вклад. Структура такой связи должна быть уточнена и утверждена в письменном виде посредством контрактов, официальных документов и соглашений. Кроме того, в этих соглашениях должны быть четко отражены вопросы распределения затрат и управления рисками, а также механизм совместного использования достигнутых результатов.

В настоящее время значительная часть воды, которая расходуется на сельское хозяйство, теряется из-за устаревшей ирригационной инфраструктуры. Эффективное управление водными ресурсами в Центральной Азии требует комплексного подхода [8]. Данный подход включает в себя усиление трансграничного сотрудничества, адаптацию к изменению климата и модернизацию инфраструктуры.

Сельское хозяйство в странах Центральной Азии функционирует в сложных природно-климатических условиях, в географическом отдалении от мировых рынков сбыта и в условиях, не имеющих выхода к морю. Сельскохозяйственные угодья и земли региона развиваются в условиях сильного износа, использования устаревшей техники и технологий, обострения водных и экологических проблем. Сельское хозяйство, основанное на орошаемом земледелии, имеет ограниченную пригодность, а также сталкивается с такими ситуациями, как дефицит и истощение водных ресурсов.

Дефицит водных ресурсов является одним из основных структурных ограничений для социально-экономического развития стран Центральной Азии. Уровень подушевой водообеспеченности в странах региона по сравнению с советским периодом снизился с 3500 м³ до 1712 м³ (2023 г.), т.е. вдвое. Согласно международной классификации, страны региона находятся в пределах категории стран с «не-

достаточными водными ресурсами» (1000–1700 м³ на душу населения в год), а также могут быть включены в число стран с «дефицитом воды» к 2050 году [5].

Основным потребителем воды в странах региона является сельское хозяйство. Из 127,3 км³ воды, использованной в 2023 году, 100,4 км³ или 79 % были направлены на орошение. Орошаемое земледелие является основой сельского хозяйства и играет ключевую роль в обеспечении продовольствием. Орошаемые земли составляют около 66 % стоимостного объема валовой продукции сельского хозяйства: в Туркменистане – 100 %, Узбекистане – 87 %, Кыргызстане – 85 %, Таджикистане – 82 %, а в Казахстане – 40 %.

В структуре водопотребления по странам основную долю занимают Узбекистан (54,2 %) и Туркменистан (16,1 %). Эти страны традиционно специализируются на выращивании хлопка. Далее следуют Казахстан (15,3 %), Таджикистан (7,4 %) и Кыргызстан (7,1 %) (рисунок 1).



Рисунок 1 – Структура водопотребления в сельском хозяйстве по странам, %²

Деградация и засоление орошаемых земель – актуальная проблема для стран, около 50 % орошаемых площадей подвержены засолению³. Это вызывает большие трудности из-за отсутствия у мелких крестьянских хозяйств финансовых ресурсов, необходимых для поддержания на должном уровне ирригационной инфраструктуры и проведения мероприятий по мелиорации земель [7].

В странах региона доля сельского населения сократилась вдвое по сравнению с советским периодом, но все еще высока, около 60 % населения используют сельское хозяйство в качестве основного источника дохода.

Вместе с тем одним из основных факторов, влияющих на развитие сельского хозяйства стран, является высокий уровень государственного регулирования и непосредственное участие государства в управлении этим сектором. Тем не менее часто меняются приоритетные направления сельского хозяйства, пересматриваются меры поддержки, постоянно корректируются правила субсидирования и политика поддержки экспорта местной продукции. Многие вопросы, касающиеся сельского хозяйства, регулируются отдельными решениями со стороны государства, но в таких решениях социальные аспекты повышения эффективности производства не рассматриваются [8]. Отсутствие системного и комплексного подхода к решению проблем в отрасли снижает эффективность и ослабляет конкурентоспособность аграрного производства.

Также аграрное производство сталкивается с проблемой высоких затрат и низкой инвестиционной отдачи от существующих технологий.

Научно-практические исследования показывают, что наиболее приемлемым выходом из этой ситуации является внедрение инновационных технологий в сельскохозяйственное производство [9].

² Составлено авторами (The Tenge. URL: <https://the-tenge.kz/articles/kazakhstan-i-potreblenie-vodi>).

³ Royal Haskoning. Rethinking water in Central Asia. – URL: <https://carececo.org/Rethinking%20Water%20in%20Central%20Asia.pdf> (дата обращения: 10.05.2025). – Текст: электронный.

Современные технологии в земледелии направлены на ресурсосбережение и энергосбережение, экологическую безопасность, рентабельность и более эффективное использование орошаемых земель⁴. Инвестиции в такие инновационные методы окупаются только за счет увеличения производительности на 50 % и более.

Одной из особенностей стран Центральной Азии является крайне низкая эффективность водопользования, одной из главных причин которой является высокий уровень потерь воды. Исследования, проведенные Royal Hasko, показали значительные потери воды в процессе транспортировки от точки приема воды до поля, а также в процессе орошения. В данном исследовании на основе специально разработанной модели был проведен анализ многолетних данных, подсчитаны средние потери воды в оросительной системе и в самой пашне, в результате чего доказано, что уровень потери воды по системе очень высок, а лишь малая часть полученной воды используется по прямому назначению [10].

Экономические пути решения проблемы водоснабжения в сельском хозяйстве

При расчете платы за услуги по управлению водными ресурсами и подаче воды в орошаемом сельском хозяйстве региона за основу принимается фактический объем поставленной воды только фактическому потребителю, при этом учитывается также коэффициент полезного действия магистральных и распределительных каналов [9].

Тарифы на поставку воды сельхозпроизводителям различаются по странам. Финансирование магистральных и межхозяйственных оросительных (иригационных) сетей в странах Центральной Азии в основном зависит от средств, выделяемых из государственного бюджета. Развитие иригационных систем является одной из самых дорогих отраслей сельского хозяйства. В этой связи внедрение системы платного водопользования в управлении водными ресурсами рассматривается как одна из важных реформ, особенно в Казахстане и Узбекистане.

Однако как показывает международный опыт, несмотря на успешное применение механизма платного водопользования, орошаемое земледелие все еще требует значительных государственных субсидий, потому что объем необходимых инвестиций во многих регионах намного выше финансовых возможностей фермеров.

Основными выгодоприобретателями инвестиций в оросительные системы являются государственные органы водной и сельскохозяйственной отраслей, а также фермерские и крестьянские хозяйства. Поэтому необходимо правильно наладить организационно-экономические меры этого процесса [11]. На наш взгляд, возникает необходимость развития государственно-частного партнерства в целях эффективного использования орошаемых земель и водных ресурсов, повышения их производительности (рисунок 2).

Привлечение частного капитала для реализации проектов орошаемой инфраструктуры – главное направление ГЧП. В этом процессе взаимные обязательства и ответственность между сторонами должны быть на равных, и мы предлагаем четко закрепить это в контрактах и официальных документах. Также в этих документах должны быть четко указаны порядок распределения затрат и рисков и доля каждой стороны в использовании результатов инвестиций [8].

Обеспечение эффективности управления водоснабжением во многом зависит от учета климатических факторов, рационального использования финансовых ресурсов ГЧП, материально-технического обеспечения системы водных ресурсов.

В этом случае социальный аспект отражается через механизм ГЧП [8]. Соответственно, процесс модернизации водоснабжения требует всестороннего изучения этого вопроса в контексте стран-участниц Центрально-Азиатского региона.

⁴ Financing A Water Secure Future // OECD Studies on Water. – Paris: OECD Publishing, 2022. – 261 p. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/financing-a-water-secure-future_a2ecb261-en (дата обращения: 10.05.2025). – Текст: электронный.



Рисунок 2 – Организационно-экономические меры, направленные на повышение эффективности орошаемых сельскохозяйственных земель⁵

Заключение

В настоящее время значительная часть воды, которая расходуется в сельском хозяйстве, теряется из-за устаревшей ирригационной инфраструктуры. Это является одной из основных проблем в области водоснабжения территории стран Центральной Азии. Необходимо комплексное управление водными ресурсами, а именно укрепление межгосударственного сотрудничества, разработка стратегий совместного использования трансграничных рек. В регионах должна быть проведена модернизация инфраструктуры – совершенствование водопроводных систем, внедрение современных технологий для снижения потерь воды. Должны широко применяться экономические стимулы – пересмотр системы тарифов и субсидий для обеспечения эффективного использования воды.

Требуется дальнейшее развитие государственно-частного партнерства – привлечение частных инвестиций в ирригационную инфраструктуру, увеличение участия фермеров и водопользователей. Механизмы для реализации проектов орошаемой инфраструктуры обеспечивают устойчивое развитие инфраструктуры, разделяя задачи между фермерами, инвесторами и государственными органами. В рамках ГЧП частный сектор может участвовать в финансировании, модернизации и управлении ирригационными системами, а государство контролирует справедливое распределение воды путем обеспечения правовой и регулирующей основы.

Кроме того, высока возможность стимулирования привлечения инвестиций путем широкого применения механизмов государственно-частного партнерства в улучшении технического состояния ирригационных объектов в установленные сроки. Исходя из мирового опыта, данный подход к финансированию водного рынка рассматривается как эффективное и приемлемое решение. При этом в каче-

⁵ Составлено авторами.

стве концессионеров могут выступать как бюджетные организации, так и водопользователи, например, сельскохозяйственные кооперативы, различные организации и другие юридические лица, заинтересованные в улучшении условий водоснабжения.

В качестве одного из приоритетных направлений регионального сотрудничества необходимо формирование производства сельскохозяйственного машиностроения, агрохимии и ирригационного оборудования. В этой связи предлагается рассмотреть вопрос создания регионального кластера по производству современного ирригационного оборудования и техники с учетом особенностей и потребностей каждой из стран региона. Такие кластеры могут создаваться странами Центральной Азии, основываясь на принципах государственно-частного партнерства, с участием международных финансовых институтов и на основе межправительственного соглашения между заинтересованными сторонами.

Список литературы

1. Винокуров Е., Ахунбаев А., Усманов Н., Цукарев Т., Сарсембеков Т. Инвестиции в водно-энергетический комплекс Центральной Азии // Доклады и рабочие документы. – Алматы; Москва: Евразийский банк развития, 2023. – 89 с.
2. Umirbekov A., Akhmetov A., Gafurov Z. Water agriculture-energy nexus in Central Asia through the lens of climate change. – Urumqi: CAREC Institute, 2022. – URL: <https://cgspace.cgiar.org/server/api/core/bitstreams/538e3c0b-daea-4567-809d-755b031c646f/content> (дата обращения: 10.05.2025). – Текст: электронный.
3. Boute A. Tariff Reforms, in Energy Security along the New Silk Road: Energy Law and Geopolitics in Central Asia. – Cambridge: Cambridge University Press, 2019. – P. 21–64. – DOI <https://doi.org/10.1017/9781108614481.002>.
4. Postel S. Pillar of Sand: Can the Irrigation Miracle Last? // W.W. Norton & Company. – New York, 2019. – URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=69117> (дата обращения: 10.05.2025). – Текст: электронный.
5. Винокуров Е., Ахунбаев А., Чуев С., Усманов Н., Забоев А., Малахов А., Перебоев В., Ксенофонов М., Ползиков Д., Потапенко В., Шалимов В. Продовольственная безопасность и раскрытие агропромышленного потенциала Евразийского региона // Доклады и рабочие документы. – Алматы: Евразийский банк развития, 2023. – URL: https://eabr.org/upload/iblock/8b7/EDB_2023_Report-1_Food-Security_rus.pdf (дата обращения: 10.05.2025). – Текст: электронный.
6. Lombardozzi L., Djanibekov N. Can self-sufficiency policy improve food security? An inter-temporal assessment of the wheat value-chain in Uzbekistan // Eurasian Geography and Economics. – 2021. – Vol. 62, No. 1. – P. 1–20.
7. Есполов Т.И., Тиреуов К.М., Керимова У.К. Водные ресурсы в сельском хозяйстве Республики Казахстан: взгляд ученых на рациональное использование, перспективы и управление // Проблемы агрорынка. – 2022. – № 3. – С. 155–163.
8. Винокуров Е., Забоев А., Малахов А., Маслова С. Трансграничные государственно-частные партнерства // Доклады и рабочие документы. – Алматы: Евразийский банк развития, 2023. – URL: <https://eabr.org/analytics/special-reports/transgranichnye-gosudarstvenno-chastnye-partnerstva/> (дата обращения: 10.05.2025). – Текст: электронный.
9. Baer-Nawrocka A. and Sadowski A. Food security and food self-sufficiency around the world: A typology of countries // PLoS ONE. – 2019. – Vol. 14, No. 3. – P. 1–19.
10. Шадских В., Пеикова В., Рассказова О. Инновационные агроприемы в ресурсосберегающей технологии возделывания сои на орошении // Вестник мелиоративной науки. – 2020. – № 2. – С. 116–122.
11. Манжисина С., Медведева Л. К вопросу привлечения инвестиций в мелиорацию через формирование платы за подачу воды сельскохозяйственным водопотребителям // Мелиорация и гидротехника. – 2019. – № 2 (34). – С. 215–229.

References

1. Vinokurov E., Ahunbaev A., Usmanov N., Cukarev T., Sarsembekov T. Investicii v vodno-energeticheskij kompleks Central'noj Azii // Doklady i rabochie dokumenty. – Almaty; Moskva: Evrazijskij bank razvitiya, 2023. – 89 s.

2. *Umirbekov A., Akhmetov A., Gafurov Z.* Water agriculture-energy nexus in Central Asia through the lens of climate change. – Urumqi: CAREC Institute, 2022. – URL: <https://cgspace.cgiar.org/server/api/core/bitstreams/538e3c0b-daea-4567-809d-755b031c646f/content> (data obrashcheniya: 10.05.2025). – Tekst: elektronnyj.
3. *Boute A.* Tariff Reforms, in Energy Security along the New Silk Road: Energy Law and Geopolitics in Central Asia. – Cambridge: Cambridge University Press, 2019. – P. 21–64. – DOI <https://doi.org/10.1017/9781108614481.002>.
4. *Postel S.* Pillar of Sand: Can the Irrigation Miracle Last? // W.W. Norton & Company. – New York, 2019. – URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=69117> (data obrashcheniya: 10.05.2025). – Tekst: elektronnyj.
5. *Vinokurov E., Ahunbaev A., Chuev S., Usmanov N., Zaboiev A., Malahov A., Pereboev V., Ksenofontov M., Polzikov D., Potapenko V., Shalimov V.* Prodoval'stvennaya bezopasnost' i raskrytie agropromyshlennogo potentsiala Evrazijskogo regiona // Doklady i rabochie dokumenty. – Almaty: Evrazijskij bank razvitiya, 2023. – URL: https://eabr.org/upload/iblock/8b7/EDB_2023_Report-1_Food-Security_rus.pdf (data obrashcheniya: 10.05.2025). – Tekst: elektronnyj.
6. *Lombardozi L., Djanibekov N.* Can self-sufficiency policy improve food security? An inter-temporal assessment of the wheat value-chain in Uzbekistan // Eurasian Geography and Economics. – 2021. – Vol. 62, No. 1. – P. 1–20.
7. *Espolov T.I., Tireuov K.M., Kerimova U.K.* Vodnye resursy v sel'skom hozyajstve Respubliki Kazakhstan: vzglyad uchenyh na racional'noe ispol'zovanie, perspektivy i upravlenie // Problemy agrorynka. – 2022. – № 3. – S. 155–163.
8. *Vinokurov E., Zaboiev A., Malahov A., Maslova S.* Transgranichnye gosudarstvenno-chastnye partnerstva // Doklady i rabochie dokumenty. – Almaty: Evrazijskij bank razvitiya, 2023. – URL: <https://eabr.org/analytics/special-reports/transgranichnye-gosudarstvenno-chastnye-partnerstva/> (data obrashcheniya: 10.05.2025). – Tekst: elektronnyj.
9. *Baer-Nawrocka A. and Sadowski A.* Food security and food self-sufficiency around the world: A typology of countries // PLoS ONE. – 2019. – Vol. 14, No. 3. – P. 1–19.
10. *Shadskih V., Peshkova V., Rasskazova O.* Innovacionnye agropriemy v resursosberegayushchej tekhnologii vozdel'yvaniya soi na oroshenii // Vestnik meliorativnoj nauki. – 2020. – № 2. – S. 116–122.
11. *Manzhina S., Medvedeva L.* K voprosu privlecheniya investitsij v melioraciyu cherez formirovanie platy za podachu vody sel'skohozyajstvennym vodopotrebitelyam // Melioraciya i gidrotekhnika. – 2019. – № 2 (34). – S. 215–229.

Статья поступила в редакцию: 24.03.2025

Received: 24.03.2025

Статья поступила для публикации: 22.05.2025

Accepted: 22.05.2025

КОРПОРАТИВНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО В РОССИИ: ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ, СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ

Гаврилова Элеонора Николаевна¹,

канд. экон. наук, доцент,

e-mail: ENGavrilova@fa.ru,

¹Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

Статья посвящена исследованию корпоративного волонтерства в России как значимого элемента социальной ответственности бизнеса. Автор анализирует практический опыт ведущих российских компаний, таких как Сбербанк, Газпром и Яндекс, выделяя ключевые направления их волонтерской деятельности: экологические инициативы, поддержку социальных проектов, образовательные программы и помощь в чрезвычайных ситуациях. Особое внимание уделяется региональным практикам, демонстрирующим трансформацию социальной инфраструктуры благодаря корпоративному участию. В работе рассматриваются современные тренды, включая цифровизацию волонтерства, гибкие формы участия и рост экологической ответственности. На основе анализа предложены рекомендации по развитию корпоративного волонтерства, такие как внедрение нематериальных мотивационных механизмов, образовательных программ для волонтеров, обеспечение прозрачности отчетности и учет локальных потребностей. Исследование опирается на данные социологических опросов, кейсы компаний и анализ нормативно-правовой базы. Результаты представляют ценность для HR-специалистов, руководителей предприятий, представителей НКО и государственных структур, заинтересованных в развитии социального партнерства и устойчивого развития бизнеса.

Ключевые слова: корпоративное волонтерство, волонтеры, социальные проблемы страны, волонтерская деятельность, национальные цели страны, корпоративная социальная ответственность, стратегия устойчивого развития

CORPORATE VOLUNTEERING IN RUSSIA: PRACTICAL EXPERIENCE, CURRENT TRENDS AND DEVELOPMENT RECOMMENDATIONS

Gavrilova E.N.¹,

candidate of economic sciences, associate professor,

e-mail: ENGavrilova@fa.ru,

¹Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

The article is devoted to the study of corporate volunteering in Russia as a significant element of corporate social responsibility. The author analyzes the practical experience of leading Russian companies such as Sberbank, Gazprom and Yandex, highlighting the key areas of their volunteer activities: environmental initiatives, support for social projects, educational programs and assistance in emergency situations. Particular attention is paid to regional practices demonstrating the transformation of social infrastructure due to corporate participation. Modern trends, including the digitalization of volunteering, flexible forms of participation and the growth of environmental responsibility are considered in the work. Based on the analysis, recommendations are proposed for the development of corporate volunteering, such as the introduction of non-material motivation mechanisms, educational programs for volunteers, ensuring transparency of reporting and taking into account local needs. The study is based on sociological surveys, company cases and analysis of the regulatory framework. The results are valuable for HR specialists, business leaders, representatives of NPOs and government agencies interested in the development of social partnership and sustainable business development.

Keywords: corporate volunteering, volunteers, social problems of the country, volunteer activities, national goals of the country, corporate social responsibility, sustainable development strategy

Введение

В последние десятилетия корпоративное волонтерство стало значимым элементом социальной ответственности бизнеса, способствуя не только решению актуальных общественных проблем, но и укреплению репутации компаний, повышению вовлеченности сотрудников и развитию корпоративной культуры. В России этот феномен приобретает все большую популярность, однако его становление и эволюция происходят в условиях специфических социально-экономических и правовых реалий, что требует детального изучения.

Несмотря на растущий интерес к корпоративному волонтерству со стороны бизнеса, государства и научного сообщества, в отечественной литературе остается недостаточно исследований, посвященных систематизации практического опыта, анализу современных тенденций и выработке рекомендаций по его развитию. Особого внимания заслуживают вопросы мотивации участников, эффективности волонтерских программ, их интеграции в стратегию устойчивого развития компаний, а также влияния внешних факторов, таких как государственная политика и общественные ожидания.

Цель данной статьи – обобщить российский опыт корпоративного волонтерства, выявить ключевые тенденции его развития и предложить практические рекомендации для бизнеса и регуляторов. В работе используются данные социологических исследований, кейсы ведущих компаний и анализ нормативно-правовой базы, что позволяет сформировать комплексный взгляд на текущее состояние и перспективы этого социального явления в России.

Актуальность темы обусловлена необходимостью повышения эффективности корпоративных волонтерских инициатив, их адаптации к меняющимся запросам общества и бизнеса, а также поиска оптимальных моделей взаимодействия между *stakeholders*. Результаты исследования могут быть полезны HR-специалистам, руководителям компаний, представителям НКО и государственных структур, занимающихся развитием социального партнерства.

1. Практический опыт реализации корпоративного волонтерства в России

Существует много успешных примеров корпоративного волонтерства в России. Стоит разобрать наиболее значимые из них. Платформа от Сбербанка «Сберегаем вместе» объединяет как онлайн-, так и офлайн-активность, фокусируясь на экологическом просвещении и волонтерской поддержке. Признание этого проекта стало результатом его победы в конкурсе ответственного бизнеса в 2023 году, где он был отмечен в категории «Лучшая программа в сфере экопросвещения»¹. Платформа включает в себя календарь волонтерских мероприятий, поэтому пользователи легко могут найти экологические и социальные события, а также быстро зарегистрироваться в них для участия [1].

Кроме того, Сбербанк проводит ряд экологических акций, например, «Зеленую весну», в рамках которых проходят всероссийские субботники и соревнования по сбору мусора. Еще одной важной инициативой является «Сад памяти», когда высаживаются деревья в честь героев Великой Отечественной войны.

Газпром, в свою очередь, делает значительные шаги в развитии волонтерской деятельности через проекты, ориентированные на поддержку социальных и спортивных инициатив. Проект «Газпром – детям» способствует улучшению спортивной инфраструктуры для молодежи. В ходе его реализации проходит строительство и реконструкция спортивных объектов по всей стране. С момента его запуска в 2007 году компания построила уже более двух тысяч спортивных сооружений, предоставив молодежи новые возможности для занятий спортом и здорового образа жизни².

Компания активно развивает социальное волонтерство, в том числе поддерживает программу взаимопомощи #МыВместе. В условиях пандемии сотрудники Газпрома развозили продуктовые наборы и лекарства. Более того, с 2020 года Газпром заключил соглашение с Ассоциацией волонтерских центров России. Можно сказать, что это важнейший шаг в расширении корпоративного волонтерства в стране³.

¹ Сберегаем вместе. – URL: <https://www.sберегаем-vmeste.ru> (дата обращения: 22.04.2025). – Текст: электронный.

² Газпром – детям // Gazprom.ru. – URL: <https://www.gazprom.ru/sustainability/local-communities/children/> (дата обращения: 21.04.2025). – Текст: электронный.

³ Мывместе.рф. – URL: <https://xn--b1agazb5ah1e.xn--p1ai/> (дата обращения: 22.04.2025). – Текст: электронный.

Яндекс, в свою очередь, фокусирует усилия на поддержке социальных и технологических инициатив. В числе его проектов – образовательные программы для детей и подростков, а также мероприятия, направленные на улучшение условий жизни в разных регионах страны. Яндекс также активно участвует в волонтерских проектах, направленных на помощь в чрезвычайных ситуациях: в стихийных бедствиях и пандемии.

Но не стоит обращать внимания только на масштабные проекты, имеет смысл разобрать и региональные. Приморский край сегодня демонстрирует пример того, как корпоративное волонтерство может стать мощным инструментом социального и экологического преобразования. Сбербанк, МТС, Росатом и РУСАЛ – крупнейшие компании, активно поддерживающие эту инициативу, делают значительный вклад в жизнь региона⁴. Форум, где обсуждаются такие проекты, становится не просто местом для обмена опытом, а настоящей платформой для решения насущных проблем местных жителей. От экологии до образования – волонтерские усилия охватывают широкий спектр сфер и преобразуют социальную инфраструктуру.

В Усолье-Сибирском ситуация выглядит не менее впечатляюще. Там, в Иркутской области, корпорация Росатом активно развивает проекты, направленные на решение вопросов, связанных с качеством образования и занятостью. Однако акцент в этих инициативах сделан не на традиционном подходе, где бизнес решает проблемы изолированно, а на вовлечении местных жителей. Это привносит дополнительную динамику в процесс. Рост занятости и развитие инфраструктуры здесь идут рука об руку, поскольку они формируют базу для будущего процветания.

Что касается Дальнего Востока, то здесь деятельность FESCO тоже является ярким примером того, как корпоративное волонтерство эффективно решает проблемы региона. Экологические проблемы и помощь местным НКО – лишь часть того, что делает компания. Организация субботников и поддержка социальных инициатив привносят экологические и социальные изменения. Усилия помогают наладить важное взаимодействие между крупным бизнесом и местным населением. Роль таких программ выходит за рамки чисто экологической – они становятся катализатором новых возможностей для их жителей.

Таким образом, корпоративное волонтерство в России в последние годы становится важным элементом социально-экономического ландшафта, активно вовлекающим бизнес в решение экологических и социальных проблем⁵. Программы, реализуемые крупнейшими компаниями, оказывают влияние на развитие регионов и на качество жизни граждан [2]. Когда волонтерские проекты охватывают весь спектр от экопросвещения до спортивной инфраструктуры, трансформация не ограничивается только масштабом крупных компаний – локальные инициативы становятся столь же значимыми. Приморский край и Усолье-Сибирское показывают, как корпоративное участие приводит к социальным и экономическим преобразованиям. Взаимодействие между корпорациями и сообществами становится важным двигателем перемен, а результат этих усилий – это не просто решение текущих проблем, но и вклад в создание более сбалансированного и прогрессивного общества.

2. Тренды и рекомендации по развитию корпоративного волонтерства в России

Цифровизация волонтерства ускоряется, и в этом процессе основными факторами являются онлайн-платформы, мобильные приложения и социальные сети. В целом современным инструментам уже удалось существенно преобразовать подход к координации волонтерской работы. Платформы «Добро.ру», «Посади лес», Ecowiki, «Доброволец России», Volonter.ru и Greenpeace открывают возможность для людей присоединиться к проектам, а также предоставляют полезные инструменты для их организации. Важность ресурсов заключается в предоставлении информации о возможностях волонтерства, а также в обучении участников нужным навыкам. Платформа «Добро.ру», например, представляет собой

⁴ В Приморском крае появилась школа для сотрудников социально ответственных компаний. – URL: <https://konkurent.ru/article/72296> (дата обращения: 19.04.2025). – Текст: электронный.

⁵ Горлова Н.И., Троска З.А., Грибкова О.В. Корпоративное волонтерство как элемент устойчивого развития организации // Наука Красноярск. – 2017. – № 4. – С. 126–151.

центр для поиска волонтерских инициатив по всей России. Мобильные приложения «Автоволонтеры», «МыВместе», «Берегите лес», «Спасатель.Рядом» и другие делают участие в волонтерских мероприятиях доступным и удобным, особенно в экстренных ситуациях, когда оперативность имеет значение⁶. Социальные сети в этом контексте выполняют не менее важную роль: их возможности позволяют значительно расширить аудиторию проектов и активно привлекать новых участников.

Гибкие условия труда и возможность работать удаленно позволяют многим сотрудникам сочетать личные увлечения с профессиональной деятельностью. Примером таких изменений в корпоративной сфере можно назвать программы, которые предлагают сотрудникам крупных российских компаний участвовать в волонтерских проектах по собственному графику [3].

Что касается корпоративного волонтерства, то оно продолжает становиться важной частью бизнес-стратегий. По данным 2022 года, 47 % компаний в США предлагали своим сотрудникам участвовать в волонтерских программах, а среди крупных корпораций этот показатель достигал 66 %. В России ситуация схожа: каждая третья компания уже реализует подобные инициативы. Это, в свою очередь, оказывает значительное влияние на развитие бизнеса в целом. Корпоративное волонтерство способствует укреплению имиджа компании, улучшению внутреннего климата и повышению уровня социальной ответственности бизнеса.

Корпоративное волонтерство, часто воспринимаемое как инструмент для создания инклюзивных рабочих мест, приобретает все большую значимость [4]. Сотрудники с различными потребностями, женщины и представители меньшинств являются активными участниками этих процессов. Примером служит инициатива Samsung Family Supporters, запущенная в сентябре 2022 года, в рамках которой сотрудники с ограниченными возможностями и их семьи предлагают консультации по вопросам доступности продуктов.

Между тем, устойчивое развитие социальных проектов невозможно без активного взаимодействия бизнеса с некоммерческими организациями и государственными учреждениями. 2023 год в Москве стал знаковым, когда был представлен обзор корпоративного волонтерства, акцентировавший внимание на законодательном закреплении понятия «корпоративное волонтерство» в Казахстане, чего нет в России. Полученный контраст выделяет важность сотрудничества между различными секторами общества для реализации устойчивых социальных инициатив, способных изменить долгосрочные перспективы развития⁷.

Параллельно с этим нарастает популярность экологического волонтерства, которое сегодня считается важнейшей частью корпоративной социальной ответственности. Союз экологических НКО, объединяющий более 15 организаций, внедряет передовые практики, направленные на улучшение экологической ситуации. Задача вовлечь 10 % населения в уже существующие экологические проекты или создать новые выглядит амбициозной, но достижимой⁸. Активное участие волонтеров в благоустройстве городских пространств, посадке деревьев и очистке водоемов позволяет значительно повлиять на экологическую обстановку в крупных городах. Рассмотренные инициативы являются ярким примером того, как корпоративные усилия могут трансформировать общественную среду и создать более устойчивые и экологически чистые условия для каждого.

Итак, можно сказать, что в последние годы корпоративное волонтерство в России претерпевает значительные изменения. Важнейшим фактором здесь является цифровизация, а также гибкость рабочего процесса. Программы волонтерства больше не ограничиваются рамками традиционного участия; мобильные приложения и онлайн-платформы делают возможным участие в проектах с минимальными усилиями для людей в любой точке страны [5].

Участие в экологических или социальных проектах влияет не только на саму организацию, но и на ее внешний имидж. Внутренний климат компании тоже выигрывает: связи между сотрудниками становятся крепче, а доверие к руководству возрастает. Все это, в свою очередь, помогает встраивать

⁶ Крупнейшая платформа для добрых дел. – URL: <https://dobro.ru> (дата обращения: 22.04.2025). – Текст: электронный.

⁷ В Петербурге расскажут про волонтерство в компании // Комсомольская правда. – URL: <https://www.spb.kp.ru/daily/27630/4980406/> (дата обращения: 20.04.2025). – Текст: электронный.

⁸ Экологические проекты и их влияние на общественное благополучие. – URL: <https://voprosmelikovu.ru/socialnye-proekty/jekologicheskie-proekty-i-ih-vlijanie-na-obshhestvennoe-blagopoluchie/> (дата обращения: 20.04.2025). – Текст: электронный.

волонтерство в стратегические цели бизнеса. Не менее важным является и сам процесс взаимодействия с внешними партнерами – государственными учреждениями и некоммерческими организациями. Взаимодействие сейчас становится все более критичным для достижения стабильных и долгосрочных изменений в обществе, особенно в контексте экологической ответственности и устойчивого развития [6].

Мотивационные программы, направленные на вовлечение сотрудников в волонтерскую деятельность, представляют собой способ стимулирования более глубокой личной и профессиональной активности. Вместо традиционных материальных бонусов важно учитывать разнообразие нематериальных вознаграждений, которые способны воздействовать на внутренние ценности сотрудников. Примером может служить система, предложенная компанией SAP, в рамках которой сотрудникам оплачивается время для волонтерской работы через программу “Volunteer Time Off” (VTO). Более того, компаниям следует поощрять сотрудников бонусами, повышением по службе и публичным признанием их вклада.

Чтобы добиться реальных изменений в качестве волонтерской деятельности, недостаточно лишь финансовых стимулов. Образовательные и развивающие программы, направленные на совершенствование лидерских и коммуникативных навыков, – ключ к успеху. В известных мировых компаниях уже давно внедрены тренинги, которые фокусируются на развитии управленческих компетенций и решении конфликтов. Программы помогают сотрудникам адаптироваться к различным условиям и культурному контексту, где важна этическая ответственность [7].

Что же касается вовлеченности, то здесь важным фактором является прозрачность действий. Эффективная отчетность, предоставляющая четкие результаты волонтерской работы, заставляет сотрудников ощутить значимость их вклада, что неминуемо способствует увеличению их активности. В этом контексте компании вроде Microsoft публикуют годовые отчеты и акцентируют внимание на социальной ответственности. Открытость в данном случае создает корпоративную культуру, ориентированную на взаимное уважение и ответственность. Вдобавок использование новых технологий для мониторинга и отчетности позволяет корректировать программы вовлечения на основе актуальной обратной связи.

Теперь следует подчеркнуть, что волонтерские проекты, в которые вовлекаются сотрудники всех категорий, являются катализатором формирования корпоративной культуры, основанной на взаимной поддержке и коллективной ответственности. Причем важен не только вклад рядовых работников, но и участие высшего руководства, в частности поставщиков и клиентов [8]. Пример Microsoft демонстрирует, как вовлечение топ-менеджеров, в том числе генерального директора Satya Nadella, в ежегодные волонтерские акции, подчеркивает приверженность компании социальной ответственности. Подобные инициативы напоминают о важности социальной активности на всех уровнях: начиная от рядовых сотрудников и заканчивая руководителями.

Каждый человек имеет свои предпочтения в способах участия, и поэтому необходима гибкость в предложении форм. Например, в Salesforce сотрудникам предоставляется возможность заниматься волонтерством в любое время в течение года. Однако тенденция к гибкости не ограничивается только этим: появление удаленных волонтерских программ дает возможность участвовать в подобных инициативах независимо от географического положения сотрудников. Таким образом, адаптивность становится важнейшей составляющей вовлечения.

Ну и наконец, одна из важнейших задач в разработке волонтерских программ – это учет интересов и проблем, актуальных для сотрудников и регионов. Когда компании акцентируют внимание на локальных проектах, участие становится не только доступным, но и лично значимым для сотрудников. В то время как такие проекты охватывают разнообразные сферы – от образования и экологии до здравоохранения – каждый выбор создает дополнительные возможности для вовлечения. Тематическая привязанность программы, будь то забота об экологии или развитие образовательных проектов, значительно расширяет масштабы участия и одновременно решает важные социальные вопросы. В результате компании вносят реальный вклад в решение проблем на локальном уровне.

Как итог, для создания эффективных стратегий вовлечения сотрудников в волонтерскую деятельность стоит прежде всего учитывать аспекты, которые влияют на мотивацию и вовлеченность. Программа стимулов, как правило, должна включать и материальные вознаграждения, и нематериальные меры. Важным фактором остается развитие лидерских и коммуникативных навыков через соответствующие образовательные программы, которые делают волонтерскую работу более продуктивной. Кроме

того, успешность таких проектов во многом зависит от прозрачности и отчетности. Что касается рекомендаций, то их можно сформулировать следующим образом:

1. Необходимо разрабатывать рабочие системы нематериальных поощрений.
2. Следует внедрять образовательные и развивающие программы, фокусируясь на лидерских и управленческих навыках.
3. Можно обеспечить прозрачность волонтерской деятельности через отчетность.
4. Важно привлекать руководителей всех уровней к участию в волонтерских инициативах.
5. Необходимо предоставлять гибкие возможности для участия в волонтерских проектах.
6. Следует учитывать локальные интересы и проблемы, чтобы участие сотрудников в волонтерской деятельности стало более значимым и доступным.

Заключение

Проведенное исследование корпоративного волонтерства в России позволило выявить его значительную роль в решении социальных и экологических проблем, а также в укреплении корпоративной культуры и репутации компаний. Анализ практического опыта ведущих российских корпораций, таких как Сбербанк, Газпром и Яндекс, показал, что волонтерские инициативы охватывают широкий спектр направлений: от экологических акций и образовательных программ до поддержки в чрезвычайных ситуациях. Особенно важно отметить влияние корпоративного волонтерства на развитие регионов, где локальные проекты способствуют трансформации социальной инфраструктуры и улучшению качества жизни населения.

Современные тенденции, такие как цифровизация волонтерства, гибкие формы участия и рост экологической ответственности, свидетельствуют о динамичном развитии этого направления. Внедрение онлайн-платформ и мобильных приложений значительно упрощает координацию волонтерской деятельности, делая ее более доступной для сотрудников. Кроме того, корпоративное волонтерство становится неотъемлемой частью бизнес-стратегий, способствуя повышению вовлеченности персонала и укреплению социального партнерства.

На основе проведенного анализа были предложены рекомендации, направленные на дальнейшее развитие корпоративного волонтерства в России. Среди них внедрение нематериальных мотивационных механизмов, разработка образовательных программ для волонтеров, обеспечение прозрачности отчетности, учет локальных потребностей и активное вовлечение руководства компаний. Реализация этих мер позволит не только усилить эффективность волонтерских программ, но и создать устойчивую систему социального взаимодействия между бизнесом, государством и обществом.

Таким образом, корпоративное волонтерство в России демонстрирует значительный потенциал для решения актуальных социальных задач и формирования более сбалансированного и прогрессивного общества. Дальнейшее развитие этого направления требует комплексного подхода, объединяющего усилия всех заинтересованных сторон.

Список литературы

1. Волонтерство в России: отечественный опыт и современность: монография / под науч. ред. В.И. Василенко, В.М. Зорина. – Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. – 400 с. – ISBN 978-5-85006-236-1.
2. Кузьмина Е.Ю. Корпоративное волонтерство как фактор улучшения имиджа компании // Вестник Академии управления и производства. – 2021. – № 2-2. – С. 30–34.
3. Маркина Ю.М. Корпоративное волонтерство как инструмент внутренних и внешних коммуникаций организации // Теория и практика общественного развития. – 2023. – № 12. – С. 124–129.
4. Мясоедов А.И. Корпоративное волонтерство в социальной миссии крупных предприятий // Научный результат. Социальные и гуманитарные исследования. – 2021. – Т. 7, № 1. – С. 44–55.
5. Панасенко С.В. Особенности современного развития корпоративной социальной ответственности в России // Российская школа связей с общественностью. – 2023. – № 30. – С. 10–14.

6. Шукиин С.И., Катина А.А. Место добровольчества (волонтерства) в системе нормативно-правового регулирования Российской Федерации // Государственная служба. – 2022. – № 6 (140). – С. 100–108.
7. Пхитиков Р.Б. Актуальные вопросы правового регулирования волонтерской деятельности в Российской Федерации // Закон и право. – 2023. – № 11. – С. 30–35.
8. Бирюков Е.С., Захарова Т.И., Садыкова К.В., Кербер И.В., Вилкова Д.В. Корпоративное волонтерство как форма добровольческой деятельности // Вестник Челябинского государственного университета. – 2021. – № 3 (449). – С. 242–247.

References

1. Volonterstvo v Rossii: otechestvennyj opyt i sovremennost': monografiya / pod nauch. red. V.I. Vasilenko, V.M. Zorina. – Moskva: Izdatel'skij dom «Delo» RANHiGS, 2020. – 400 s. – ISBN 978-5-85006-236-1.
2. Kuz'mina E.Yu. Korporativnoe volonterstvo kak faktor uluchsheniya imidzha kompanii // Vestnik Akademii upravleniya i proizvodstva. – 2021. – № 2-2. – S. 30–34.
3. Markina Yu.M. Korporativnoe volonterstvo kak instrument vnutrennih i vneshnih kommunikacij organizatsii // Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya. – 2023. – № 12. – S. 124–129.
4. Myasoedov A.I. Korporativnoe volonterstvo v social'noj missii krupnyh predpriyatij // Nauchnyj rezul'tat. Social'nye i gumanitarnye issledovaniya. – 2021. – T. 7, № 1. – S. 44–55.
5. Panasenkov S.V. Osobennosti sovremennogo razvitiya korporativnoj social'noj otvetstvennosti v Rossii // Rossijskaya shkola svyazey s obshchestvennost'yu. – 2023. – № 30. – S. 10–14.
6. Shukshin S.I., Katina A.A. Mesto dobrovol'chestva (volonterstva) v sisteme normativno-pravovogo regulirovaniya Rossijskoj Federatsii // Gosudarstvennaya sluzhba. – 2022. – № 6 (140). – S. 100–108.
7. Phitikov R.B. Aktual'nye voprosy pravovogo regulirovaniya volonterskoj deyatel'nosti v Rossijskoj Federatsii // Zakon i pravo. – 2023. – № 11. – S. 30–35.
8. Biryukov E.S., Zaharova T.I., Sadykova K.V., Kerber I.V., Vilkova D.V. Korporativnoe volonterstvo kak forma dobrovol'cheskoj deyatel'nosti // Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta. – 2021. – № 3 (449). – S. 242–247.

Статья поступила в редакцию: 22.04.2025

Received: 22.04.2025

Статья поступила для публикации: 24.04.2025

Accepted: 24.04.2025

СТРУКТУРА ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ КАК ЭЛЕМЕНТ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Бурцева Татьяна Алексеевна^{1,2},

д-р экон. наук, профессор,
e-mail: burtseva10@mail.ru,

Моттаева Анджела Бахауовна²,

д-р экон. наук, профессор,
e-mail: angela-1309.m@yandex.ru,

Лаптев Егор Александрович¹,

магистрант,
e-mail: stud204984@vyatsu.ru,

¹Вятский государственный университет, г. Киров, Россия

²Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва, Россия

В статье рассматриваются теоретические и методологические вопросы формирования структуры проектной команды как элемента кадровой стратегии предприятия. Стратегия развития предприятия подразумевает планомерную реализацию различного рода изменений, реализацию ряда проектов. Анализ признаков гибкой стратегии предприятия и кадровой стратегии предприятия позволил определить основные направления работы с персоналом для успешного достижения поставленных целей организационных изменений. В статье представлены результаты исследования того, как воспринимают представители различных поколений организационные изменения и как меняется при этом их трудовое поведение. Рассмотрена «теория поколений», согласно которой трудовое поведение и отношение к изменениям представителей различных поколений отличается. В качестве примера рассмотрена кадровая структура успешных и неуспешных проектов по оптимизации деятельности предприятия, на основе анализа сделаны выводы о том, какие представители поколений специалистов составляют основной состав в более успешных проектах, а какие – в наименее успешных. Для формирования кадровой стратегии предложены варианты адаптации существующей структуры проектного управления с учетом особенностей восприятия каждого поколения и распределения их ролевых позиций в соответствии с этим.

Ключевые слова: кадровая стратегия, теория поколений, отношение к организационным изменениям, сопротивление изменениям, структура проектной команды, гибкая стратегия развития, процессный подход

PROJECT TEAM STRUCTURE AS AN ELEMENT OF THE ENTERPRISE'S PERSONNEL STRATEGY

Burtseva T.A.^{1,2},

doctor of economic sciences, professor,
e-mail: burtseva10@mail.ru,

Mottaeva A.B.²,

doctor of economic sciences, professor,
e-mail: angela-1309.m@yandex.ru,

Laptev E.A.¹,

graduate student,
e-mail: stud204984@vyatsu.ru,

¹Vyatka State University, Kirov, Russia

²Moscow Witte University, Moscow, Russia

The article discusses the theoretical and methodological issues of forming the structure of the project team as an element of the personnel strategy of the enterprise. The enterprises development strategy implies the systematic implementation of various kinds of changes and the implementation of a number of projects. The analysis of the signs of the flexible strategy of the enterprise and the personnel strategy of the enterprise allowed us to determine the main directions of work with personnel for the successful achievement of the goals of organizational changes. The scientific article presents the results of a study of how representatives of different generations perceive organizational changes and how their work behavior changes. The “theory of generations” is considered, according to which the labor behavior and attitude to changes of representatives of different generations differ. As an example, the personnel structure of successful and unsuccessful projects to optimize the company’s activities is considered. Based on the analysis, conclusions are drawn about which representatives of generations of specialists make up the main staff in more successful projects, and which – in the least successful ones. In order to form a personnel strategy, options for adapting the existing project management structure are proposed, taking into account the peculiarities of each generation’s perception and the distribution of their role positions in accordance with this.

Keywords: personnel strategy, theory of generations, attitude to organizational change, resistance to change, project team structure, flexible development strategy, process approach

Введение

Стремительные технологические и следующие за ними организационные преобразования требуют трансформации стратегий развития в сторону большей гибкости, адаптивности и быстрой реакции на изменения. Обычно такие стратегии имеют тенденцию к децентрализации власти, снижению иерархичности структуры в пользу группового и проектного взаимодействия, широкой кадровой квалификации. Основные признаки гибкой стратегии развития предприятия приведены в таблице 1.

Все перечисленные в таблице 1 признаки дают возможность предприятию не только усиливать свою клиентоориентированность и, соответственно, повышать конкурентоспособность, но, в первую очередь, позволяют ему легче реагировать на любые изменения, прежде всего, внешние.

Таблица 1 – Признаки гибкой стратегии развития предприятия [1]

№	Назначение	Признак
1	Бизнес-процессы	Нормативной документацией предприятия предусмотрен регулярный пересмотр и корректировка стандартов, документов, бланков, шаблонов и пр.
		На предприятии существует система изменения бизнес-процессов в случае обнаружения их неэффективности
2	Производство	Стремление уменьшать размеры партий продукции или уход от выталкивающего типа производства
		Стремление использовать и создавать легко трансформируемые технологии и продукты
3	Инновации	Инвестиции в исследования и разработки
		Поощрение рационализаторских действий со стороны персонала
4	Персонал	Кросс-функциональные команды и проектная деятельность
		Регулярное повышение квалификации персонала, формирование корпоративных систем обучения
		Сбор обратной связи от персонала, в том числе предложений по улучшениям
5	Маркетинг	Постоянный мониторинг рыночной ситуации
		Диверсификация во всех направлениях как минимум в потенциальных стратегиях развития
6	Внешняя среда	Партнерство с другими компаниями для дополнительных ресурсов, экспертизы, рынков, технологий
		Системный сбор обратной связи от клиентов и корректировка бизнес-процессов на его основе

Стремительная адаптация бизнес-процессов под измененные требования среды – это один из эффективных инструментов развития компании и основа кадровой стратегии.

Кадровая стратегия – это определенные руководством приоритетные направления, которые способствуют формированию высококвалифицированного и сплоченного коллектива, учитывающие при этом ресурсные возможности и стратегические цели развития организации в целом [2].

Кадровая стратегия в современных условиях должна отвечать следующим требованиям:

1. Наличие тесной связи между кадровой политикой и стратегией развития предприятия.
2. Гибкость кадровой политики.
3. Обеспечение индивидуального подхода к своим сотрудникам [3].

Кадровая стратегия лежит в основе поиска новых возможностей для развития, так как компания должна обеспечить со своей стороны готовность к принятию этих возможностей, а без профессионализма специалистов сделать это сложно. Подавляющее влияние на формирование такой готовности оказывает способность персонала принимать такие изменения, не сопротивляться трансформациям бизнес-процессов [4]. Однако постоянные изменения в работе и возрастающие требования руководства не только адаптировать нововведения, но и самостоятельно искать пути оптимизации, создают ощущение дисбаланса у работников. Кадровая стратегия позволяет сформировать такую структуру проектной команды, которая обеспечит реализацию проекта с учетом всех требований. Результаты исследований, в которых заложена «теория поколений», согласно которой трудовое поведение и отношение к изменениям представителей различных поколений отличается, позволяет сформировать эффективную кадровую стратегию.

Актуальность исследования определяется необходимостью изменений в системе формирования кадровой структуры проектных групп предприятий, формирующих свои стратегии развития на основе принципов гибкости и адаптивности к динамично меняющейся среде.

Гипотеза исследования базируется на теории поколений и предполагает, что представители различных поколений значительно отличаются в своем трудовом поведении в части отношения к организационным изменениям. Задачей исследования является выявление таких отличий на примере анализа кадровой структуры успешных и неуспешных проектных команд.

Отношение к организационным изменениям представителей различных поколений

Согласно теории поколений Штрауса – Хау, отношение к труду, сформированное исходя из ценностно-мотивационного портрета поколения, оказывает значительное влияние на их трудовое поведение [5]. Несмотря на солидную критику данной теории применительно к российской практике¹ [6] и попытки ее адаптации [7], исследования подтверждают значительные различия в реакции представителей разных поколений на изменения в работе (таблица 2).

Таблица 2 – Отношение к изменениям представителей различных поколений²

Поколение*	Характеристика	Отношение к изменениям	Способствующие признаки	Препятствующие признаки
Молчаливое поколение 1924–1943 г.р.	Пунктуальность Личная коммуникация Авторитетное отношение к руководству	Не любят изменения Предпочитают стабильность Ставят под сомнение новое Долго анализируют необходимость изменения	Склонность к самопожертвованию Взаимопомощь и взаимовыручка Групповая ответственность	Медленная осторожная реакция Разочарование после негативного опыта
Бейби-бумеры 1944–1963 г.р.	Важна карьерный рост Равнодушны к руководству (сегодня одни, завтра другие)	Сопrotивляемость изменениям, если не видят личной выгоды	Оптимистичны Энтузиасты там, где видят личную выгоду	Эгоистичны там, где не видят для себя прямой выгоды
Поколение X 1964–1984 г.р.	Ценят заботу о себе Любят стабильность Готовы понимать и принимать цели организации Готовы много и усердно работать	Принятие изменений как рационализации работы В изменениях важно понимать, что они дадут	Стабильны Усердны Работоспособны	Медленно обучаются и перестраиваются в динамичной среде

¹ Кукина Е. Теория поколений в HR не действует в России // Дело.ру. – 2012. – URL: <https://www.deloru.ru/article/3726/> (дата обращения: 28.02.2025). – Текст: электронный.

² Составлено авторами.

Миллениалы (Поколение Y) 1985–2002 г.р.	Гибкий график работы Ориентация на KPI Нежелание доп. работы, доп. ответственности Саморазвитие	Принятие изменений, если они облегчают жизнь Поиск способов выполнить работу более простым способом	Изобретательность Креативность Создают позитивную среду для изменений	Чувствительность Тревожность Склонность к перепадам настроения, от чего зависит их работа
Зумеры (Поколение Z) 2003–2010 г.р.	Высоко ценят свое время Удаленная коммуникация Нет почтения к руководству	Любят перемены Изменения ради изменений, не любят однообразия Без изменений гаснут, вплоть до перехода на другую работу	Перемены являются естественной и необходимой средой	Отсутствие авторитетов и субординации Мобильность во всем Высокая (порой завышенная) самооценка
* Классификация поколений приведена согласно российской адаптации теории Штрауса – Хау [8]				

Исходя из описанных в таблице 2 характеристик представителей различных поколений, становится очевидным, что кадровая структура предприятия во многом определяет подходы к внедрению изменений, а также оказывает значительное влияние на формирование стратегии его развития.

Анализ кадровой структуры персонала в разрезе готовности к изменениям проводился на примере машиностроительного предприятия. Предприятие имеет почти 100-летнюю историю, численность персонала составляет более 8 тысяч человек. За 2022–2024 годы численность персонала увеличилась более чем на 30 %, усилилась кадровая текучесть, все чаще на работу принимается персонал, не соответствующий вакантной должности квалификации. Предприятие вынуждено тратить больше средств на обучение персонала, бизнес-процессы замедляются, растет объем производимого брака (на промежуточных производственных этапах), что требует усиления контроля, увеличения числа контролеров, повышения их квалификации и так далее.

Описанная ситуация весьма неблагоприятна с точки зрения производства, однако имеет свои плюсы в разрезе адаптации изменений, так как новые работники воспринимают любые бизнес-процессы и формы их материального выражения практически без сопротивления. Тем не менее, значительную часть персонала составляют «старые» работники, резистентность к изменениям которых значительно выше и весомее в перспективе. Реализуемая предприятием программа непрерывного совершенствования, основывающаяся на внедрении принципов бережливого производства и развития системы непрерывного совершенствования, подразумевает не только пилотные проекты, но и постепенное вовлечение всего персонала в поиск путей оптимизации.

Проведенный нами анализ внутренней информации предприятия, касающийся проектного управления, показал, что реализованные на протяжении 2021–2024 годов проекты продемонстрировали большой количественный и качественный разрыв в реализации идей улучшения между различными подразделениями предприятия (здесь и далее речь идет о производственных подразделениях, которые вполне сопоставимы в рамках текущего исследования). Иными словами, отдельные подразделения реализуют большое число проектов, и фактически уже можно говорить о сложившейся системе непрерывного совершенствования в рамках отдельно взятых цехов, в то время как другие цеха реализуют максимум 1–2 пилотных проекта в год (обязательный минимум). Причем пилотные проекты последних не имеют тенденций к тиражированию на весь цех, что говорит о формальном подходе и отсутствии зачатков формирования кайдзен-системы.

Исследование взаимосвязи структуры проектной команды и успешности реализации проектов

Как известно, процессный подход к управлению любой деятельностью демонстрирует действительно значимый эффект только тогда, когда изменение касается каждого из элементов потока создания ценности или звена процессной цепочки.

В целях поиска корневых причин таких глобальных отличий была выдвинута гипотеза о различиях в структуре персонала. В связи с этим была проанализирована кадровая структура следующих подразделений (таблица 3):

– двух цехов – типичных «пионеров» оптимизации, в которых реализуется более 10 проектов в год, минимум половина пилотных проектов была тиражирована хотя бы еще на один участок, на каждо-

го сотрудника подразделения приходится не менее 0,5 предложений по улучшениям в год (формально предложенных и реализованных через корпоративную систему подачи предложений по улучшениям);

– двух цехов-аутсайдеров, в которых реализуются только регламентированные программой развития предприятия минимальные обязательные проекты, пилотные проекты не тиражировались ни разу, на каждого сотрудника приходится менее 0,05 предложений по улучшениям в год (по факту в одном из цехов данный показатель составляет 0).

Для упрощения сопоставления были взяты цеха с примерно одинаковой общей численностью персонала – от 186 до 212 сотрудников.

Для разнесения сотрудников по классификационным группам теории поколений был проанализирован их возраст (таблица 3).

Таблица 3 – Возрастной состав подразделений, % (поколения)³

Структурные подразделения		Бейби-бумеры 1944–1963 г.р.	Поколение X 1964–1984 г.р.	Миллениалы (Поколение Y) 1985–2002 г.р.	Зумеры (Поколение Z) 2003–2010 г.р.
Пионеры	Цех А (механический)	20,2	46,8	28,7	4,3
	Цех Б (сборочный)	3,6	60,2	32,6	3,6
Аутсайдеры	Цех В (литейный)	38,5	48,4	11,8	1,3
	Цех Г (инструментальный)	29,5	55,3	9,4	5,8

Как видно из таблицы 3, количество «зумеров» во всех анализируемых цехах отличается незначительно. В одном из цехов-аутсайдеров их чуть меньше, а в другом, наоборот, чуть больше. Также во всех подразделениях вполне сопоставимо количество представителей «поколения X». Наибольшие отличия заметны в количестве представителей поколений «бейби-бумеров» и «миллениалов», при этом в цехах-пионерах больше именно «миллениалов», а в цехах-аутсайдерах – «бейби-бумеров».

Для более глубокого понимания влияния поколенческих признаков на развитие системы непрерывного совершенствования была проанализирована структура проектных команд всех реализованных проектов цехов-аутсайдеров (6 проектов) за последние 2 года и выборочно (случайный выбор) по 3 проекта каждого из цехов-пионеров (таблица 4).

Таблица 4 – Структура проектных команд⁴

Структурные подразделения		Бейби-бумеры 1944–1963 г.р., %	Поколение X 1964–1984 г.р., %	Миллениалы (Поколение Y) 1985–2002 г.р., %	Зумеры (Поколение Z) 2003–2010 г.р., %
Пионеры	Проект А1	14,3	28,6	42,9	14,3
	Проект А2	0,0	28,6	71,4	14,3
	Проект А3	14,3	28,6	57,1	28,6
	Проект Б1	28,6	14,3	57,1	28,6
	Проект Б2	28,6	28,6	42,9	0,0
	Проект Б3	42,9	14,3	57,1	14,3
Аутсайдеры	Проект В1	57,1	14,3	28,6	0,0
	Проект В2	42,9	14,3	14,3	0,0
	Проект В3	42,9	42,9	28,6	14,3
	Проект Г1	28,6	28,6	0,0	14,3
	Проект Г2	57,1	28,6	14,3	0,0
	Проект Г3	71,4	14,3	28,6	14,3

³ Составлено авторами.

⁴ Составлено авторами.

Анализ кадровой структуры проектных команд показал, что во всех условно «успешных» проектах количество участников – представителей «миллениалов» в 1,5–3 раза превышает количество участников из поколения «бейби-бумеров». В формальных проектах цехов-аутсайдеров большую часть команды составляют представители поколения «бейби-бумеров». Здесь разрыв еще более значителен: от 1,5 до 4 раз [9].

Сопоставляя с теорией поколений, «бейби-бумеры» сопротивляются каким-либо изменениям, если не видят в них личной выгоды, а для «миллениалов» поиск путей упрощения, облегчения работы является естественным, они склонны к креативности и изобретательности.

Наиболее сложная в плане регулирования группа – это «бейби-бумеры», так как им необходимо видеть личную выгоду в проектной деятельности, а создавать индивидуальную мотивационную программу для различных поколений довольно трудоемко. Предположительно, работа здесь может вестись в двух направлениях:

- выстраивании индивидуальных мотивационных профилей [10] таких сотрудников с целью выявить правильные мотиваторы;
- реализации пилотных проектов на участках таких сотрудников для их максимальной вовлеченности и персональной заинтересованности в результате. Второе направление используется в работе цехов-пионеров, что еще раз подчеркивает эффективность реализации проектов.

Наличие четких целей в области кадровой политики, стремление повысить свою конкурентоспособность, поиск альтернативных подходов к использованию управленческих кадров при изменении условий деятельности организации, учет и использование потенциала персонала являются одними из основных факторов, положительно влияющих на осуществление кадровой стратегии организации [11].

Заключение

Проведенный анализ показал, что в командах «успешных» проектов преобладают представители поколения «миллениалов», в то время как в «неуспешных» проектах основную часть команды составляют «бейби-бумеры», что не означает, что для реализации проектов не нужно привлекать последних.

Проектный подход в целом и принципы бережливого производства в частности подразумевают вовлечение в процесс изменений всех сотрудников без исключения. При разработке проекта необходимо учитывать состав команды и закладывать различные мотивационные факторы.

Как мы уже отмечали, формирование кадровой стратегии, особенно ориентированной на проектное управление, должно учитывать различия в восприятии сотрудников разных поколений тех или иных организационных изменений. Используя терминологию «теории поколений», учитывать необходимо следующее:

1. Как в цехах-пионерах, так и в цехах-аутсайдерах наблюдается очень небольшое количество «зумеров», хотя в целом их количество на предприятии больше в процентном соотношении. В проектных командах всех анализируемых цехов количество «зумеров» составляло от 0 до 2 человек. Эта особенность была замечена в процессе анализа и отдельно исследована.

2. По наблюдению руководителей цехов и рабочих групп «зумеры» активно и успешно реализуют роль генераторов идей, но быстро теряют интерес к работе, когда проект входит в стадию реализации. В цехах-пионерах «зумеры» в целом привлекаются только на стадии планирования. Это говорит об интуитивном регулировании состава команд руководителями с учетом особенностей поколенческих признаков.

3. Представители «поколения X» обычно являются основной рабочей силой проектов во всех исследуемых случаях, и они справляются со своей задачей, так как проекты были полностью реализованы. Их основные признаки – стабильность, усердность, работоспособность – способствуют доведению до логического завершения проекта даже тогда, когда он изначально носит формальный характер.

4. Группе «бейби-бумеры» необходимо видеть личную выгоду в проектной деятельности, поэтому создавать индивидуальную мотивационную программу для различных поколений довольно трудоемко.

Таким образом, теория поколений указывает на различия в трудовом поведении сотрудников в целом и их отношении к изменениям в частности. Фундаментом любой стратегии развития предприятия является ее персонал. Так как любое развитие подразумевает планомерные изменения, важным является понимание реакции на них персонала. Анализ проектной деятельности, направленной на формирование системы непрерывных улучшений предприятия, показывает, что команды, основным костяком которых являются «миллениалы», показывают более эффективные результаты, чем те, где большую часть команды составляют представители поколения «бейби-бумеров». Однако это не говорит о том, что предприятие должно полагаться в своем развитии только на «поколение X». Важным является понимание особенностей восприятия каждого поколения и распределение их ролевых позиций в соответствии с этим.

Список литературы

1. *Сергеева Е.С.* Гибкая стратегия развития на малых и средних предприятиях // *Экономинфо*. – 2011. – № 15. – С. 55–57.
2. *Медведев Н.П., Климовских Н.В.* Кадровая стратегия и кадровая политика как основа развития организации // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2023. – № 4-2 (98). – С. 62–65.
3. *Зажогина О.Н.* Современные направления формирования кадровой политики на предприятии // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2022. – № 1-1. – С. 99–100.
4. *Ganebnykh E., Lezhnina O., Zhilkina T.* Personnel resistibility in lean manufacturing // *E3S Web of Conferences*. – 2021. – Vol. 244. – P. 10033.
5. *Губина Ю.Ю.* Поколение Z: особенности современных трудовых ресурсов России // *Организационно-управленческие аспекты экономического развития предприятий и регионов: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 30 апреля 2016 года*. – Омск: Омский государственный технический университет, 2016. – С. 46–53.
6. *Жаворонкова А.А.* Теории поколений в России: миф или реальность? // *Образование. Наука. Научные кадры*. – 2023. – № 4. – С. 189–192. – DOI 10.24412/2073–3305-2023-4-189-192.
7. *Бутова С.В., Осипова И.В.* Производительность труда в России и теория поколений // *Естественно-гуманитарные исследования*. – 2021. – № 38 (6). – С. 86–92. – DOI 10.24412/2309–4788-2021-6-86-92.
8. *Мирошкина М.Р.* Интерпретации теории поколений в контексте российского образования // *Ярославский педагогический вестник*. – 2017. – № 6. – С. 30–35.
9. *Попова О.Ю.* Теория поколений и производительность труда в России // *Конкурентоспособность территорий: материалы XXV Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов: в 3 частях, Екатеринбург, 27–30 апреля 2022 года / отв. за выпуск: Я.П. Силин, В.Е. Ковалев*. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2022. – Ч. 3. – С. 128–130.
10. *Полещук А.М.* Изучение мотивационного профиля сотрудников как способ оценки при формировании кадрового резерва организации // *Теория права и межгосударственных отношений*. – 2022. – Т. 1, № 4 (24). – С. 339–346.
11. *Трацевская А.Г., Моисеенко Н.В.* Стратегия и тактика формирования и осуществления кадровой политики // *Экономика и социум*. – 2021. – № 2-2 (81). – С. 434–440.

References

1. *Sergeeva E.S.* Gibkaya strategiya razvitiya na malyh i srednih predpriyatiyah // *Ekonominfo*. – 2011. – № 15. – S. 55–57.
2. *Medvedev N.P., Klimovskih N.V.* Kadrovaya strategiya i kadrovaya politika kak osnova razvitiya organizacii // *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. – 2023. – № 4-2 (98). – S. 62–65.
3. *Zazhogina O.N.* Sovremennye napravleniya formirovaniya kadrovoj politiki na predpriyatii // *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. – 2022. – № 1-1. – S. 99–100.
4. *Ganebnykh E., Lezhnina O., Zhilkina T.* Personnel resistibility in lean manufacturing // *E3S Web of Conferences*. – 2021. – Vol. 244. – P. 10033.
5. *Gubina Yu.Yu.* Pokolenie Z: osobennosti sovremennyh trudovyh resursov Rossii // *Organizacionno-upravlencheskie aspekty ekonomicheskogo razvitiya predpriyatij i regionov: materialy Vserossijskoj nauchno-prak-*

ticheskoy konferencii, Omsk, 30 aprelya 2016 goda. – Omsk: Omskij gosudarstvennyj tekhnicheskij universitet, 2016. – S. 46–53.

6. *Zhavoronkova A.A.* Teorii pokolenij v Rossii: mif ili real'nost'? // *Obrazovanie. Nauka. Nauchnye kadry.* – 2023. – № 4. – S. 189–192. – DOI 10.24412/2073–3305-2023-4-189-192.

7. *Butova S.V., Osipova I.V.* Proizvoditel'nost' truda v Rossii i teoriya pokolenij // *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya.* – 2021. – № 38 (6). – S. 86–92. – DOI 10.24412/2309–4788-2021-6-86-92.

8. *Miroshkina M.R.* Interpretacii teorii pokolenij v kontekste rossijskogo obrazovaniya // *Yaroslavskij pedagogicheskij vestnik.* – 2017. – № 6. – S. 30–35.

9. *Popova O.Yu.* Teoriya pokolenij i proizvoditel'nost' truda v Rossii // *Konkurentosposobnost' territorij: materialy XXV Vserossijskogo ekonomicheskogo foruma molodyh uchenyh i studentov: v 3 chastyah, Ekaterinburg, 27–30 aprelya 2022 goda / otv. za vypusk: Ya.P. Silin, V.E. Kovalev.* – Ekaterinburg: Ural'skij gosudarstvennyj ekonomicheskij universitet, 2022. – Ch. 3. – S. 128–130.

10. *Poleshchuk A.M.* Izuchenie motivacionnogo profilya sotrudnikov kak sposob ocenki pri formirovanii kadrovogo rezerva organizacii // *Teoriya prava i mezhdgosudarstvennyh otnoshenij.* – 2022. – T. 1, № 4 (24). – S. 339–346.

11. *Tracevskaya A.G., Moiseenko N.V.* Strategiya i taktika formirovaniya i osushchestvleniya kadrovoj politiki // *Ekonomika i socium.* – 2021. – № 2-2 (81). – S. 434–440.

Статья поступила в редакцию: 12.03.2025

Received: 12.03.2025

Статья поступила для публикации: 24.03.2025

Accepted: 24.03.2025

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ: ОБЪЕДИНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И ПРОЦЕССНОЙ ИНТЕГРАЦИИ С АВТОНОМНОЙ СИСТЕМОЙ

Коваленко Владимир Васильевич ¹,

канд. техн. наук, доцент,
e-mail: kovalenko-447@mail.ru,

Комендантов Георгий Александрович ¹,

e-mail: georgiy@gmail.com,

¹Сочинский государственный университет, г. Сочи, Россия

В статье рассматривается механизм формирования автономной системы управления рисками (АСУР), основанной на синергетическом эффекте. Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптивного управления рисками, которые становятся все более взаимосвязанными, когда один риск может влиять на другой, и они могут сочетаться, создавая новые, более сложные ситуации. В условиях невозможности полного устранения рисков требуется объединение современных методологий с ориентацией на синергию. Основной целью работы является обоснование целесообразности совместного применения методологий стратегического управления (на основе Balanced Scorecard) и процессной интеграции для управления рисками с использованием синергетического эффекта. В ходе исследования выявлены синергетические эффекты, возникающие при объединении АСУР и указанных методологий, которые соответствуют структуре модели «тройная спираль». Особое внимание уделяется формированию синергии на ключевых этапах разработанной модели жизненного цикла. Результаты показывают, что синергетический эффект значительно повышает полезность разработанной модели. Пример практического применения подтверждает актуальность предложенного подхода. Полученные результаты могут быть полезны для топ-менеджеров, ученых и специалистов, интересующихся разработкой автономных информационных систем управления рисками на основе синергетического эффекта.

Ключевые слова: управление рисками, автономная система, стратегическое управление, процессная интеграция, синергия, модель тройной спирали, АСУР

SYSTEMIC APPROACH TO RISK MANAGEMENT: COMBINING STRATEGIC MANAGEMENT AND PROCESS INTEGRATION WITH AN AUTONOMOUS SYSTEM

Kovalenko V.V.¹,

candidate of technical sciences, associate professor,
e-mail: kovalenko-447@mail.ru,

Komendantov G.A.¹,

e-mail: georgiy@gmail.com,
¹Sochi State University, Sochi, Russia

The article considers the mechanism of the forming of an autonomous risk management system (ARMS) based on the synergistic effect. The relevance of the study is due to the need for adaptive risk management, which are becoming increasingly interconnected, when one risk can affect another, and they can combine to create new, more complex situations. In the conditions of impossibility of complete elimination of risks, it is necessary to combine modern methodologies with a focus on synergy. The main goal of the work is to substantiate the feasibility of joint application of strategic management methodologies (based on the Balanced Scorecard) and process integration for risk management using the synergistic effect. The study revealed synergistic effects that

arise when combining the ARMS and these methodologies, which correspond to the structure of the “triple helix” model. Particular attention is paid to the forming of synergy at the key stages of the developed life cycle model. The results show that the synergistic effect significantly increases the usefulness of the developed model. An example of practical application confirms the relevance of the proposed approach. The results obtained can be useful for top managers, scientists and specialists interested in the development of autonomous risk management information systems based on the synergistic effect.

Keywords: risk management, autonomous system, strategic management, process integration, synergy, triple Helix Model, ARMS

Введение

Управление современными рисками является сложной задачей, особенно в условиях быстро меняющейся глобальной среды. Непредсказуемость быстрых изменений в экономической и социальной среде создает неопределенность, что затрудняет предсказание и управление рисками. При этом риски становятся всё более взаимосвязанными, что требует более интегрированного подхода к их управлению. Внедрение новых технологий, таких как искусственный интеллект, может создавать не только новые возможности, но и новые риски. Все чаще наблюдается невозможность полного устранения рисков, что требует разработки более гибких и адаптивных стратегий управления [1].

Перспективным направлением борьбы с рисками является интеграция технологий, которая базируется на использовании аналитики данных, искусственного интеллекта и машинного обучения для точной оценки и прогнозирования рисков. Этим требованиям соответствует системный подход к управлению рисками, при котором реализуется интеграция стратегического планирования и операционной деятельности предприятия [2]. В данном контексте ключевую роль играет стратегическое управление, где важным инструментом выступает методология Balanced Scorecard (BSC), а также процессная интеграция, являющаяся частью процессного подхода. Методология BSC помогает связать основные цели с конкретными процессами и показателями, что содействует более четкому определению рисков, связанных с реализацией этих целей [3]. Процессный подход фокусируется на управлении и оптимизации процессов, поэтому объединение этих двух методологий формирует системный взгляд на управление, в котором стратегические цели и операционные процессы рассматриваются как взаимосвязанные элементы.

Ориентация на бизнес-процессы позволяет сформировать автономную систему управления рисками (АСУР) в виде взаимосвязанных бизнес-процессов, что обеспечивает поддержание гибкости при добавлении процессов для управления новыми рисками [4]. Для достижения максимальной эффективности данного подхода в управлении рисками необходимо обеспечить условия для возникновения синергетического эффекта при объединении этих методологий и АСУР [5].

Цель данной работы заключается в анализе результатов применения синергетических эффектов, возникающих при интеграции методологий BSC, процессной интеграции и автономной системы управления рисками.

Объединение методологий Balanced Scorecard и процессной интеграции в управлении рисками

Объединение методологии сбалансированной системы показателей (BSC) и процессного подхода в состоянии создать синергетический эффект, поскольку BSC способствует определению стратегических целей организации и соответствующих показателей для их достижения, в то время как процессный подход акцентирует внимание на управлении и оптимизации процессов. Слияние этих двух подходов допускает установление связи между стратегическими целями и конкретными процессами, что обеспечивает более целенаправленное управление.

Кроме того, интеграция различных подходов дает возможность предприятиям отказаться от управления рисками как отдельными функциями и признать управление важной частью стратегического планирования. Это означает, что управление рисками рассматривается не изолированно, а становится неотъемлемой частью общего процесса планирования и принятия решений.

Методология BSC, служащая основой для реализации стратегической направленности, предоставляет инструменты для определения ключевых показателей эффективности (KPI), которые позволяют измерять прогресс в достижении стратегических целей. Одновременно она обеспечивает количественную оценку успеха в управлении рисками. Кроме того, BSC помогает организациям преобразовать свое видение и стратегию в четкие, достижимые цели в четырех ключевых областях: финансы, клиенты, внутренние процессы, а также обучение и рост. Это способствует комплексной оценке стратегической направленности и повышает понимание ключевых целей среди сотрудников. Кроме того, такой подход обеспечивает учет рисков на всех уровнях – от стратегического планирования до повседневных операций [3].

Процессная интеграция касается того, как различные бизнес-процессы взаимосвязаны и как они могут быть объединены для выявления рисков на шагах управления рисками и на этапах всех бизнес-процессов предприятия. Интеграция процессов способствует более эффективному использованию ресурсов, снижению дублирования функций и улучшению потока информации [6]. В результате создаются условия для связи стратегических целей с ключевыми показателями эффективности, формируя стратегическую направленность. При этом процессная интеграция способствует формированию взаимосвязей между различными бизнес-процессами, реализуя их гармоничное и слаженное функционирование. Итогом этой агрегации является появление условий для возникновения ряда синергетических эффектов.

Во-первых, постоянный мониторинг ключевых показателей с использованием BSC представляет возможность более оперативно реагировать на изменения внешней среды. Процессная интеграция, в свою очередь, позволяет гибко адаптировать процессы в ответ на выявленные риски. В результате становится возможной оптимизация ресурсов за счет более эффективного их распределения, с акцентом на процессы с наибольшими рисками и стратегической значимостью.

Во-вторых, консолидация методологий BSC и процессной интеграции способствует более четкому обмену информацией между различными уровнями и подразделениями предприятия. Это улучшает понимание рисков и объединяет действия по их управлению. В результате формируется комплексный анализ рисков: процессный подход способствует выявлению рисков на различных этапах бизнес-процессов, а BSC предоставляет инструменты для их оценки и мониторинга, ориентируясь на ключевые приоритеты.

После выбора методологий управления рисками и анализа возможностей по обеспечению синергии возникает вопрос об эффективном обеспечении их взаимодействия. Проблема решается путем тщательного подбора модели жизненного цикла управления рисками, позволяющей идентифицировать, оценивать, управлять и контролировать риски [7].

Обычно это определяется спецификой бизнеса, целями управления рисками, внешними условиями и т.д. Однако в нашем случае необходимо учитывать дополнительные требования, поскольку речь идет об объединении методологий BSC и процессного подхода. Проблема заключается в том, что BSC и процессный подход делают акцент на разные аспекты: BSC сосредоточен на стратегическом планировании и мониторинге эффективности предприятия, в то время как процессный подход нацелен на оптимизацию и совершенствование отдельных бизнес-процессов.

Цикл управления рисками должен быть адаптирован к особенностям обеих методологий, чтобы создать более устойчивую и гибкую систему, способную эффективно адаптироваться к изменениям и рискам. Поэтому в работе выполнено распределение синергетического эффекта от объединения методологий BSC и процессной интеграции по этапам жизненного цикла.

На этапе идентификации рисков агрегация BSC и процессной интеграции дает возможность определить стратегические цели проекта (через BSC) и связать их с ключевыми бизнес-процессами (через процессную интеграцию), реализуя четкое формулирование целей АСУР.

На этапе оценки рисков BSC помогает выделить ключевые показатели эффективности (KPI) для управления рисками, а процессная интеграция создает условия для детализации процессов, необходимых для достижения этих показателей. В итоге удастся более детально проработать потенциальное воздействие на главные цели, а также оптимизировать процессы управления рисками на основе процессного подхода.

На этапе управления рисками слияние методологий реализует эффективное управление ресурсами, распределяя их в соответствии с приоритетами, определенными в BSC, и оптимизируя процессы для достижения стратегических целей. Методология BSC помогает установить четкие цели, которые можно интегрировать с процессами управления рисками, а также отслеживать выполнение стратегий и выявлять риски, связанные с недостижением целей.

На этапе мониторинга и контроля интеграция обеих методологий способствует эффективному обмену информацией и отслеживанию значений ключевых показателей, реализуя своевременное выявление и реагирование на риски. В результате синергия стратегического управления и процессной интеграции в рамках АСУР обеспечивает предприятиям адаптацию к новым вызовам и развитие в условиях динамичного рынка.

Аспекты новой парадигмы: синергия стратегического управления и процессной интеграции в контексте с автономной системой управления рисками

Синергетический эффект, возникающий при объединении методологий BSC и процессной интеграции, создает условия для формирования единой информационной среды с участием АСУР. Акцент на автономную ориентацию системы управления рисками при объединении этих двух методологий заключается в следующем.

Во-первых, автономная ориентация системы управления рисками относительно существующей информационной системы подразумевает ее независимость. Она должна функционировать самостоятельно, обеспечивая при этом доступ к обмену данными и интеграции, что создает условия для гибкости и адаптивности в управлении рисками, которые не зависят от изменений в основной системе.

Во-вторых, АСУР при интеграции с методологией BSC, ориентированной на достижение стратегических целей, получает возможность для самостоятельной оценки рисков, связанных с их реализацией. Это переводит управление рисками в сферу стратегического планирования, что является ключевым аспектом для достижения успеха в бизнесе.

В-третьих, синергия между BSC и АСУР способствует более эффективному распределению ресурсов для управления рисками, поскольку автономность АСУР в оценке и анализе рисков позволяет избежать зависимости от ограничений основной информационной системы, повышая тем самым общую эффективность управления. Фактически АСУР осуществляет обратную связь и адаптацию, позволяя самостоятельно корректировать свои параметры и стратегию управления рисками на основе изменений во внешней и внутренней среде.

Как отмечалось ранее, для управления каждым риском формируется как минимум один бизнес-процесс, что в итоге создает модульную структуру системы. Это увеличивает адаптивность системы, позволяя легко дополнять, изменять или удалять бизнес-процессы в зависимости от изменения условий или появления новых рисков. При этом каждый модуль (бизнес-процесс) обязательно проходит оптимизацию, что повышает эффективность управления рисками. Наличие модульности упрощает управление, обеспечивая мониторинг и контроль отдельных процессов, с акцентом на конкретные риски и их управление, но при этом позволяя наблюдать обстановку в целом.

Таким образом, автономность и модульность АСУР способствуют возрастанию роли третьего компонента в создании синергии. BSC, процессная интеграция и автономная система управления рисками действуют согласованно, формируя единую информационную среду, которая позволяет принимать обоснованные и оперативные решения. Синергия, возникающая от объединения этих трех компонентов, соответствует модели «тройной спирали» [5].

Предлагаемая АСУР не только эффективна для предприятий малого и среднего бизнеса, но и доступна для них по стоимости, так как полностью реализуется в среде пакета “Business studio”. Этот пакет формирует необходимые бизнес-процессы по управлению рисками на основе стратегической карты и создает условия для размещения всей архитектуры АСУР в своей базе знаний для последующей ее эксплуатации.

Для каждого бизнес-процесса и всех исполнителей автоматически генерируется набор регламентных документов в составе положений о подразделениях, должностных обязанностей исполнителей, регламентов бизнес-процессов и матриц ответственности.

Использование индикаторных линеек в пакете “Business Studio” не только обеспечивает визуализацию плановых и фактических значений показателей (KPI), отражающих уровень рисков, но и эффективно отслеживает динамику их изменений во времени. Кроме того, имеется возможность устанавливать и отслеживать критические, целевые и текущие значения показателей для каждого риска.

Модификация и обновление бизнес-процессов легко выполняется, так как они находятся в «горячем режиме» в базе знаний пакета “Business studio” и доступны для внесения необходимых изменений. Эти действия выполняются менеджерами без привлечения программистов, которым достаточно владеть принципами моделирования бизнес-процессов.

Автономность системы способствует активному применению цикла Деминга, который идеально подходит для планирования действий по управлению рисками, оценки эффективности принятых мер и внесения необходимых корректировок. Все это создает основу для системного управления рисками и непрерывного повышения качества процессов на всех уровнях иерархии предприятия.

Благодаря сформированным в стратегической карте подцелям и показателям, АСУР дает возможность топ-менеджерам одновременно решать задачи управленческого уровня и риск-менеджмента.

Дальнейшим развитием в контексте улучшения предлагаемого варианта решения автономной системы может быть внедрение системы управления процессами Business Process Management System (BPMS), которая является технологическим решением. Она просто реализуется в российском пакете “Elma”, позволяя автоматизировать мониторинг и анализ бизнес-процессов в режиме реального времени. При этом гарантируется строгое соответствие выполняемых операций исполнителями должностным инструкциям, которые автоматически генерируются в среде пакета “Business studio”.

Практические аспекты реализации синергии по модели «тройная спираль»

Исследование основывается на практическом применении новой парадигмы при разработке АСУР для web-платформы, предназначенной для посреднических услуг между клиентами, заинтересованными в строительстве частных домов, и подрядчиками [8]. Основная задача АСУР заключается в минимизации воздействия появляющихся рисков через тщательную координацию и контроль на всех этапах управления, обеспечивая при этом максимальный синергетический эффект.

На этапе индикации рисков выполнено предварительное обследование предметной области web-платформы, в ходе которого авторам удалось выявить на всех уровнях взаимодействия с внешней средой (контрагентами) множество разнообразных рисков: дефекты в конструкции, задержки в производстве и доставке, несоблюдение сроков, поздняя поставка товаров, недостаточная квалификация сотрудников и другие.

Учитывая характер и разнообразие рисков, на этапе управления было принято решение разработать АСУР на основе методологий стратегического управления (BSC) и процессной интеграции. Такое сочетание обеспечивает прозрачность и согласованность целей (BSC) в сочетании с оптимизированными процессами (процессный подход), создавая синергию, которая обеспечивает более обоснованные и своевременные решения по всему спектру выявленных рисков. Структура стратегического управления реализована в виде стратегической карты, разработанной на основе анализа обнаруженных рисков (рисунок 1).

Каждая подцель стратегической карты определяет конкретные действия по управлению соответствующим риском. В связи с этим для каждой подцели были разработаны бизнес-процессы, направленные на поддержание значений ключевых показателей эффективности (KPI) в допустимых пределах.

На этапе мониторинга и контроля показатели для оценки величины каждого идентифицированного риска визуализируются в виде индикаторных линеек с целью повышения эффективности работ по управлению рисками (рисунок 2).

Индикаторные линейки, реализованные средствами пакета “Business Studio”, показывают, находятся ли текущие значения рисков в допустимых пределах (зелёная зона), либо в зоне, где работа до-

пускается только при постоянном мониторинге этого показателя (желтая зона), или требуют немедленного внимания (красная зона). Практическое применение системного подхода к управлению рисками на примере web-платформы подтверждает его эффективность [8].

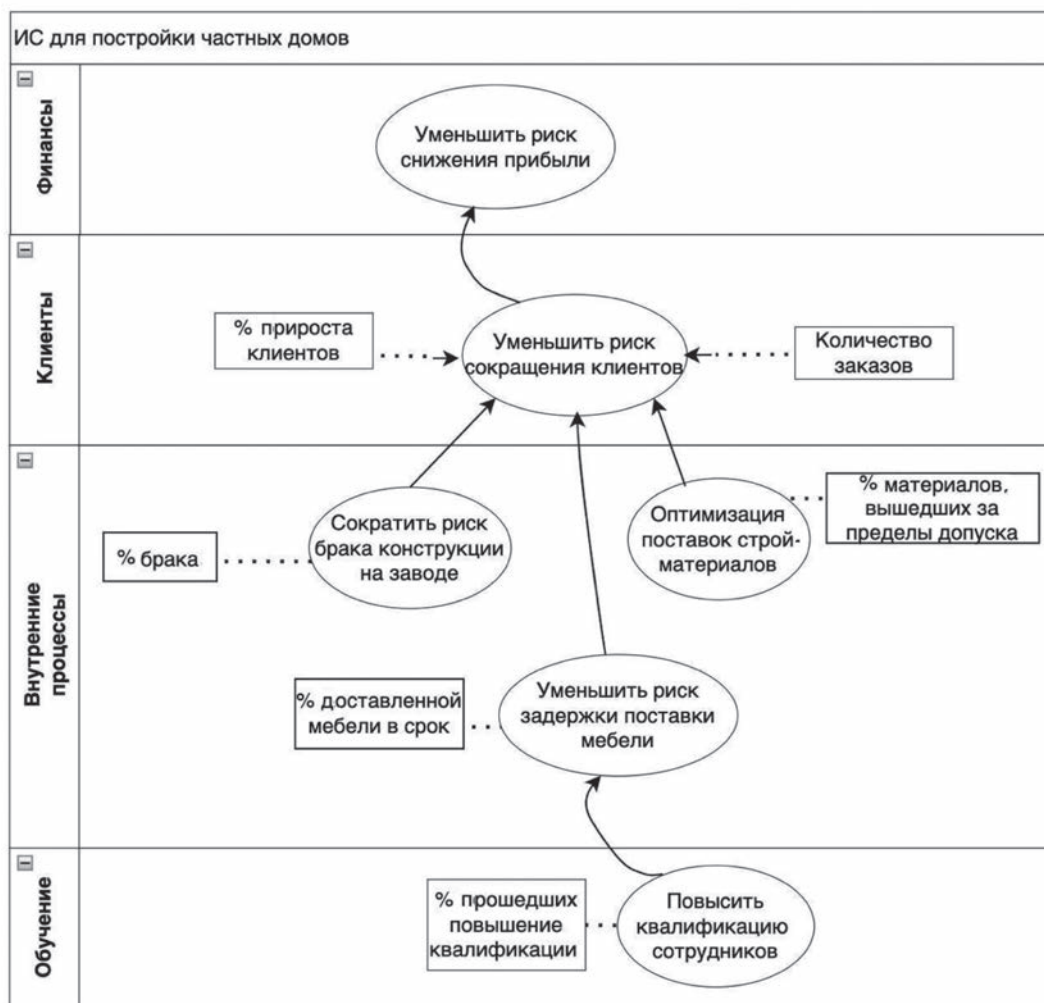


Рисунок 1 – Стратегическая карта для управления рисками¹

Статус	Период	План	Факт	Тренд	Индикаторная линейка
●	Январь 2024	41	36		
●	Февраль 2024	28	24	↓	
●	Март 2024	30	28	↑	
●	Апрель 2024	30	30	↑	

Рисунок 2 – Индикаторные линейки для плановых и фактических значений показателя «Процент брака»²

¹ Составлено авторами.

² Составлено авторами.

Заключение

Риски становятся все более сложными и многослойными, что трансформирует их управление во взаимосвязанный процесс, требующий учета множества изменяющихся факторов и условий, способных изменяться и влиять на ситуацию. При таких обстоятельствах предприятия все чаще осознают, что управление рисками должно быть не просто отдельным бизнес-процессом, а неотъемлемой частью общей стратегии и операционных процессов. Современные подходы, такие как интегрированные системы управления рисками (ИСУР), предлагают комплексный подход к идентификации, оценке и управлению рисками. В этом контексте синергия различных методологий играет ключевую роль, создавая более целостный подход к выявлению, оценке и минимизации рисков, обеспечивая более глубокий и всесторонний анализ ситуаций.

В нашем исследовании определены условия реализации АСУР, основанной на синергетическом эффекте в рамках модели «тройная спираль» в результате интеграции методологий процессной интеграции, стратегического управления (BSC) и автономной системы управления рисками. Процессная интеграция помогает выявлять узкие места и оптимизировать процессы, в то время как BSC фокусируется на стратегических целях и результатах, а модульная структура АСУР сосредотачивается на конкретных рисках и их управлении, сохраняя при этом целостное понимание ситуации.

В дальнейшем следует акцентировать исследования на повышении уровня автоматизации и контроля путем внедрения систем управления бизнес-процессами (BPMS), что позволит оптимизировать управляемые процессы.

Успешная реализация АСУР для web-платформы на базе российского пакета бизнес-моделирования “Business Studio” подтверждает практическую ценность предлагаемого подхода. Пакет “Business Studio” представляет обширные возможности для реализации АСУР в своей базе знаний и последующей эксплуатации. Он обеспечивает визуализацию и мониторинг ключевых показателей рисков (KPI) с использованием цикла Деминга, а также автоматическую генерацию регламентной документации для исполнителей.

Таким образом, интеграция указанных методологий и технологий, обеспечивающих формирование синергии, открывает новые возможности для эффективного управления рисками в современных условиях.

Список литературы

1. Стефанова Н.А., Скакун О.О. Риски и проблемы организаций в эпоху цифровизации // Journal of Monetary Economics and Management. – 2024. – № 2. – С. 102–112.
2. Скорев М.М., Горбоконенко М.Д. Основные подходы к формированию системы управления рисками на предприятии // Актуальные исследования. – 2023. – № 14 (144), ч. 2. – С. 16–20.
3. Медведева Е.П. Организация интегрированного риск-менеджмента в организации // Вестник науки и образования. – 2020. – № 24 (78), ч. 4. – С. 23–26.
4. Макаренко Е.А. Формализация бизнес-процессов в системе риск-менеджмента предприятия // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 1, № 1. – С. 145–150.
5. Опарин С.Г. Синергия в интегрированных системах управления рисками и ее учет в условиях цифровизации экономики // Проблемы анализа риска. – 2020. – № 17 (6). – С. 50–61.
6. Петрученя И.В., Острикова Е.А. Процессный подход к оценке рисков как одно из направлений экономического развития коммерческого предприятия // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2023. – № 3 (2). – С. 173–183.
7. Трифонов Ю.В., Трифонов В.Ю., Брыкалов С.М. Процессный подход при идентификации рисков организации // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т. 10, № 12. – С. 3139–3148.
8. Коваленко В.В., Комендантов Г.А. Обратный реинжиниринг информационной системы на основе методологий LEAN и BSC // Вектор экономики. – 2023. – № 11. – С. 44–54.

References

1. Stefanova N.A., Skakun O.O. Riski i problemy organizacij v epohu cifrovizacii // Journal of Monetary Economics and Management. – 2024. – № 2. – S. 102–112.

2. *Skorev M.M., Gorbokonenko M.D.* Osnovnye podhody k formirovaniyu sistemy upravleniya riskami na predpriyatii // Aktual'nye issledovaniya. – 2023. – № 14 (144), ch. 2. – S. 16–20.
3. *Medvedeva E.P.* Organizatsiya integrirovannogo risk-menedzhmenta v organizatsii // Vestnik nauki i obrazovaniya. – 2020. – № 24 (78), ch. 4. – S. 23–26.
4. *Makarenko E.A.* Formalizatsiya biznes-processov v sisteme risk-menedzhmenta predpriyatiya // Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya. – 2024. – T. 1, № 1. – S. 145–150.
5. *Oparin S.G.* Sinergiya v integrirovannykh sistemah upravleniya riskami i ee uchet v usloviyakh cifrovizatsii ekonomiki // Problemy analiza riska. – 2020. – № 17 (6). – S. 50–61.
6. *Petruchenya I.V., Ostrikova E.A.* Processnyj podhod k ocenke riskov kak odno iz napravlenij ekonomicheskogo razvitiya kommercheskogo predpriyatiya // Torgovlya, servis, industriya pitaniya. – 2023. – № 3 (2). – S. 173–183.
7. *Trifonov Yu.V., Trifonov V.Yu., Brykalov S.M.* Processnyj podhod pri identifikatsii riskov organizatsii // Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. – 2020. – T. 10, № 12. – S. 3139–3148.
8. *Kovalenko V.V., Komendantov G.A.* Obratnyj reinzhiniring informacionnoj sistemy na osnove metodologij LEAN i BSC // Vektor ekonomiki. – 2023. – № 11. – S. 44–54.

Статья поступила в редакцию: 25.03.2025

Received: 25.03.2025

Статья поступила для публикации: 09.04.2025

Accepted: 09.04.2025

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Коноплина Юлия Сергеевна¹,

канд. экон. наук, доцент,

e-mail: yuliya.konoplina@klgtu.ru,

¹Калининградский государственный технический университет, г. Калининград, Россия

Определены наиболее важные критерии выбора методов управления рисками на малом предприятии, а именно малобюджетность и сравнительно невысокая сложность. Охарактеризованы возможные стратегические ошибки в управлении рисками на малом предприятии. Выделена проблема ограниченности доступа к информации и способности обработать полученную информацию на малом предприятии. Предложено выбрать разделение всех рисков на риски внутренней среды и риски внешней среды в качестве основы для управления рисками на малом предприятии. Риски внутренней среды малого предприятия охарактеризованы как более доступные для прогнозирования, дающие возможность влиять на вероятность их реализации и на величину последствий их реализации. Обоснована необходимость первоочередной концентрации усилий малого предприятия на управлении рисками внутренней, а не внешней среды. Выявлены наиболее важные параметры ранжирования рисков малого предприятия с предоставлением приоритета величине последствий рисков по сравнению с вероятностью рисков. Охарактеризованы особенности управления рисками внешней среды малого предприятия с применением мониторинга контрагентов сопровождения сделок, защиты от недобросовестной конкуренции. Обоснованы рекомендации по управлению рисками на малом предприятии.

Ключевые слова: управление рисками, ранжирование рисков, малое предприятие, риски внутренней и внешней среды, предпринимательство, стратегические ошибки, слияние и поглощение

FEATURES OF RISK MANAGEMENT IN A SMALL ENTERPRISE

Konoplina Y.S.¹,

candidate of economic sciences, associate professor,

e-mail: yuliya.konoplina@klgtu.ru,

¹Kaliningrad State Technical University, Kaliningrad, Russia

The most important criteria for choosing risk management methods in a small enterprise were identified, namely low cost and relatively not high complexity. Possible strategic mistakes in risk management at a small enterprise are characterized. The problem of limited access to information and the ability to process the information received in a small enterprise is highlighted. It is proposed to select the division of all risks of a small enterprise into risks of the internal environment and risks of the external environment as a basis for risk management at a small enterprise. Risks of the internal environment of a small enterprise are characterized as more accessible for forecasting, making it possible to influence the probability of its implementation and the magnitude of its consequences. It is justified the necessity of primary concentration of small enterprise efforts on managing exactly internal, rather than external environment risks. The most important parameters of small enterprise risks ranking were identified with giving priority to the magnitude of risk consequences rather than to the risk probability. The features of managing small enterprise external environment risks are characterized taking into account monitoring of counterparties and transactions accompanying, as well as protection against unfair competition. The recommendations for small enterprises risk management are justified.

Keywords: risk management, risk ranking, small enterprise, risks of internal and external environment, entrepreneurship, strategic mistakes, mergers and acquisitions

Введение

Во многих аспектах положительное влияние успешной деятельности малых предприятий на экономику страны сложно переоценить, однако развитие малого предпринимательства в значительной степени тормозится высокой рискованностью данной сферы деятельности [1]. При этом важно, что такая высокая рискованность не связана с наличием в деятельности малого предприятия элементов инновационности. Соответственно, если малое предприятие занимается инновационной деятельностью, то риски практически невозможно признать приемлемыми [2]. Кроме того, возрастающая нестабильность экономической конъюнктуры приводит к дополнительному повышению рискованности деятельности малых предприятий. Теоретическая основа управления рисками в деятельности современных предприятий разработана достаточно полно и всесторонне [3]. Однако в процессе практической реализации разработок наблюдается недостаток подходов к управлению рисками, позволяющих учесть особенности малого предпринимательства, которые в значительной степени влияют на процессы управления рисками. В связи с этим возрастает актуальность поиска возможностей адаптации разработанных методов и инструментов управления рисками именно к практической деятельности малых предприятий.

Целью исследования является проверка гипотезы о том, что возможно разработать простой, удобный и полезный подход к учету особенностей малых предприятий при управлении рисками. Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи:

- проанализировать основные сложности в управлении рисками на малом предприятии;
- сформулировать основы подхода к управлению рисками на малом предприятии;
- разработать комплект рекомендаций по управлению рисками малого предприятия с учетом особенностей функционирования предприятий такого типа.

Сложности управления рисками на малом предприятии

Понятием, с которым в первую очередь связана необходимость управления рисками, является неопределенность как неотъемлемое свойство экономической среды. Именно это свойство представляет собой наибольшую сложность и препятствие для планирования деятельности малого предприятия. Для хотя бы частичного снижения неопределенности предприятия могут применить целый арсенал методов управления рисками, который включает в себя качественный анализ рисков, количественный анализ рисков (вероятность наступления и величина последствий), подбор подходящих инструментов для минимизации последствий (например, страхование) и снижения, при наличии возможности, вероятности наступления рискованных событий (например, повышение уровня профессионализма сотрудников для снижения вероятности возникновения ошибок). Риски наряду с необходимостью выбора новых направлений развития малого предприятия в будущем объясняют востребованность прогнозирования. При этом основным препятствием для прогнозирования на малом предприятии является сложность методов в комбинации с недостатком информации. Чем проще методы, тем они менее точны, однако в практической деятельности малых предприятий крайне важны именно такие методы, поскольку даже при невысокой точности они дают ориентиры для принятия решений.

В деятельности малого предприятия при управлении рисками могут возникнуть стратегические ошибки двух типов:

- переоценка рисков и, как следствие, выбор слишком осторожного способа действий, а значит, недополучение прибыли и замедление темпов развития малого предприятия;
- недооценка рисков и, как следствие, убытки и повышение вероятности банкротства малого предприятия.

Также необходимо учитывать, что на практике малые предприятия во многих аспектах действуют как бы с оглядкой друг на друга [4]. Данный подход в основном оправдан, особенно если вспомнить, что у достаточно большого количества малых предприятий не хватает ни финансовых, ни трудовых ресурсов для получения всей необходимой им информации и принятия самостоятельных решений. В таком случае действия предприятий-партнеров и предприятий-конкурентов (если об этих действиях

становится известно) зачастую служат неким ориентиром для принятия решений. В связи с этим следует проанализировать, могут ли возникнуть дополнительные ошибки в управлении рисками, если рассматривать малые предприятия не изолированно, а в качестве участников общности или группы предприятий. Если учитывать данное обстоятельство, то оказывается, что малые предприятия при управлении рисками могут совершить и дополнительные специфические ошибки двух типов (назовем их ошибками группы предприятий).

К первому типу таких ошибок относится изменение модели действий предприятий под влиянием так называемых инфляционных ожиданий, т.е. ожиданий того, что инфляция будет повышаться. В этом случае малые предприятия действуют так, как если бы инфляция уже реально происходила в настоящем (чего на самом деле еще нет), и тем самым вызывают повышение темпов инфляции в ближайшем будущем. Специфическая ошибка таких действий имеет два проявления. Во-первых, малые предприятия исходят из неверной, искаженной оценки ситуации, что не дает возможности принимать правильные решения. Во-вторых, малые предприятия своими ошибочными групповыми действиями ухудшают экономические условия для своей деятельности. В данном втором аспекте присутствует много общего с так называемыми «самосбывающимися» прогнозами, т.е. малые предприятия своими действиями (именно за счет их группового, массового характера) превращают изначально неверные прогнозы в реальность.

Ко второму типу таких ошибок относится переход малых предприятий на действия по модели панического поведения (наиболее ярким проявлением подобной модели действий может послужить биржевая паника). Отметим, что практически все мировые финансовые кризисы развиваются именно по модели панического поведения. В данном типе ошибочного поведения также основное значение имеет то, что действия малых предприятий становятся реальной экономической движущей силой именно вследствие их группового, массового характера. Можно заметить, что в этом случае действия малых предприятий напоминают «эффект домино», возникают по схеме цепной реакции, приводят к последствиям, имеющим лавинообразный характер.

Специфические ошибки обоих типов не поддаются управлению в рамках деятельности конкретного малого предприятия. Понимание всей ошибочности подобных моделей действий руководством какого-либо одного малого предприятия практически ничего не изменит в протекании этих процессов даже в рамках самого предприятия, не говоря уже о совокупности предприятий. Однако, чем на большем количестве малых предприятий у руководства будет правильное представление об ошибочности подобных моделей действий, тем выше вероятность не допустить их массового характера, а значит, и остановить негативный сценарий развития событий в самом начале его реализации [5].

Управление рисками при ограниченном доступе малого предприятия к информации

Способность предприятия к управлению рисками во многом определяется наличием или отсутствием у предприятия доступа к информации (здесь многое зависит от имеющихся у предприятия финансовых ресурсов), а также умением правильно обработать полученную информацию (этот аспект зависит от профессионального уровня сотрудников предприятия). Следует отметить, что при прочих равных условиях проблема дефицита финансовых и трудовых ресурсов для получения и обработки информации на малых предприятиях стоит гораздо острее, чем на предприятиях крупных. В связи с этим, на наш взгляд, особый интерес представляет составление ряда практических рекомендаций, подходящих для управления рисками именно на малых предприятиях. Спектр практических рекомендаций, которые могут быть включены в комплект таких рекомендаций, по нашему мнению, достаточно широк и варьирует в большинстве своем от традиционных методов и инструментов до подходов с некоторыми элементами нестандартности. Подчеркнем, что объединяет все эти подходы лишь одно общее свойство, а именно применимость для малых предприятий.

При всей своей сложности проблема доступа к информации для малых предприятий может быть смягчена. Добиться хотя бы частичного решения данной проблемы возможно, если в процессе поиска и обработки информации руководство предварительно установит определенный минимальный объем информации, при получении которого принятие конкретного решения можно будет признать обосно-

ванным, а также перейти к реализации решения вместо дальнейшего затягивания процессов поиска информации. Данная рекомендация полностью согласуется с такими принципами поиска информации, как принцип всеобщности, принцип информационной полноты, принцип достаточности [3].

Принцип всеобщности определяет, какую информацию малому предприятию в идеальных условиях нужно собрать, тогда как принцип информационной полноты уменьшает этот идеальный объем информации, поскольку требует установить, какую информацию малое предприятие действительно в состоянии получить. Но, как показывает практика, даже этот сокращенный объем информации малому предприятию крайне редко удастся собрать в стопроцентной полноте. В этой связи как раз и следует применять принцип достаточности, который предполагает, что малому предприятию необходимо установить определенный минимальный объем информации, поскольку стопроцентную полноту информации обеспечить на практике не получается.

Основы подхода к управлению рисками на малом предприятии

Для управления рисками малому предприятию необходим свой подход к классификации рисков, несколько укрупненный, схематичный, но при этом максимально практически ориентированный (таблица 1). В связи с этим, по нашему мнению, риски в деятельности малого предприятия целесообразно разделить на две группы:

- риски, связанные с внутренней средой малого предприятия и, как следствие, сравнительно более доступные для прогнозирования, а также дающие возможность влиять на вероятность их возникновения и на величину последствий;
- риски, связанные с внешней средой малого предприятия и, как следствие, сравнительно менее доступные для прогнозирования, а также не дающие возможности влиять на вероятность их возникновения и на величину последствий.

Таблица 1 – Наиболее важные аспекты процесса управления рисками на малом предприятии¹

Основа управления рисками малого предприятия	Обязательные признаки приоритетных рисков малого предприятия	Условие практической реализации мер по управлению рисками	Ожидаемый результат
Выделение рисков малого предприятия, являющихся приоритетными для управления	Данные риски относятся к внутренней среде малого предприятия Ожидаемые последствия реализации данных рисков признаны более значительными по сравнению с остальными рисками	Определен подходящий метод управления рисками, соответствующий критериям малобюджетности и невысокой сложности	Уменьшение величины ожидаемых последствий и/или вероятности реализации рисков

Уточним, что рисками внутренней среды малого предприятия следует считать именно те риски, причины и факторы возникновения которых находятся во внутренней среде малого предприятия. И наоборот, к рискам внешней среды малого предприятия следует отнести именно те риски, причины и факторы возникновения которых находятся во внешней среде малого предприятия. Подчеркнем, что причины риска вызывают его реализацию, а факторы риска влияют на вероятность и масштабы последствий его реализации. По нашему мнению, малому предприятию следует концентрировать максимальные усилия именно на управлении рисками внутренней среды.

В управлении рисками на малом предприятии точность понимания и адекватность применения понятий, на наш взгляд, может сыграть ключевую роль при выборе и применении адекватного инструментария. В связи с этим логическая цепочка применения понятий из сферы управления рисками на малом предприятии, по нашему мнению, должна выглядеть следующим образом:

- действия, предпринимаемые до реализации рисков для их всесторонней оценки (прогнозирование качественных характеристик рисков, их причин и факторов, а также их количественных характеристик, включая прогнозирование вероятности наступления и величины последствий, определение источников финансовых ресурсов для компенсации последствий);

¹ Составлено автором.

– действия, предпринимаемые для (если возможно) предотвращения рисков, а если это невозможно, то для снижения вероятности и последствий их реализации (превентивные действия);

– действия, предпринимаемые после реализации рисков, включая оценку фактических причин и факторов рисков, оценку фактической величины последствий проявления рисков, а также определение фактически необходимой величины и источников финансовых ресурсов для компенсации последствий.

Все элементы данной логической цепочки имеют большое практическое значение, однако наиболее важными в управлении рисками на малом предприятии являются именно такие типы показателей, как перечень возможных вариантов рискованных событий, а также вероятности и ожидаемые последствия реализации этих рискованных событий. В практической деятельности малых предприятий оба типа показателей вызывают сложности в их определении, однако наиболее сложно определить не столько все возможные варианты рискованных событий, сколько именно вероятности реализации этих рискованных событий.

Подчеркнем, что превенция является основополагающим инструментом в практике управления рисками. В целом превенция подразделяется на два вида: правовая превенция и финансовая превенция.

Лидерами по практическому применению превенции являются, безусловно, страховые компании. Именно у страховых компаний в штате состоят сотрудники с высоким профессиональным уровнем и опытом на фоне обоснованной и достаточной величины финансовых ресурсов, выделяемых для осуществления превентивных действий [6]. Однако при этом превентивные действия доступны и обязательны для малых предприятий, у которых как раз недостаточно ни сотрудников с профессионализмом именно в сфере превенции, ни финансовых ресурсов на реализацию превентивных действий. Отличия состоят лишь в том, что способы, методы, да и в целом подходы к превенции на малом предприятии должны выбираться по критерию малобюджетности и невысокой сложности. Отметим, что в практике малых предприятий для предотвращения рискованных событий возможностей крайне мало, поэтому превенция на малых предприятиях в большинстве своем направлена не столько на предотвращение рискованных событий или снижение их вероятности, сколько на минимизацию последствий реализации рискованных событий. На малых предприятиях для успеха превенции особенно важным является понимание руководством необходимости действовать на опережение, предвидеть возникновение или возрастание вероятности рискованных событий, для чего потребуются интуиция и опыт руководителя, которые позволят ему выступить в роли эксперта и дать собственную экспертную оценку.

Ранжирование рисков в деятельности малых предприятий представляется крайне необходимым инструментом управления рисками, который, однако, как и другие инструменты, должен применяться с учетом специфики малых предприятий. Данная специфика проявляется при поиске ответа на следующий вопрос: что важнее при оценке рисков на малом предприятии – вероятность реализации рисков или величина возможных последствий реализации рисков. По нашему мнению, величине возможных последствий реализации рисков необходимо отдать приоритет перед вероятностью реализации рисков. Обоснованием служит следующее соображение: с учетом специфики малому предприятию гораздо более доступны действия по сокращению возможных последствий реализации рисков, чем действия по снижению вероятности реализации рисков.

Таким образом, нами рекомендуется проводить ранжирование рисков малого предприятия на основании комбинации таких двух параметров, как, в первую очередь, возможные последствия реализации рисков и затем, вероятность реализации рисков, что в результате дает возможность выделить следующие группы рисков в порядке убывания их приоритетности:

- большая величина последствий и высокая вероятность;
- большая величина последствий и низкая вероятность;
- малая величина последствий и высокая вероятность;
- малая величина последствий и низкая вероятность.

Для субъекта хозяйствования, особенно для малого предприятия, невозможно бороться со всеми рисками одновременно, в связи с чем, по нашему мнению, целесообразно сконцентрировать усилия и ресурсы малого предприятия именно на первой и второй группах. Основным аргументом в пользу ориентации на первые две группы служит следующее: величина возможных последствий рисков малым предприятием может быть оценена гораздо более точно, чем вероятность рисков. Подчеркнем, что для

малого предприятия с учетом проанализированных выше особенностей именно вероятность рисков является наиболее сложно оцениваемым показателем [7].

Отметим, что несмотря на несомненный приоритет применения в деятельности малого предприятия инструментов по управлению рисками именно внутренней среды, инструменты по управлению рисками внешней среды, хоть и по остаточному принципу, но тоже должны применяться (таблица 2).

Таблица 2 – Основные параметры управления рисками внешней среды на малом предприятии²

Принципиальная основа	Обязательный признак рисков	Влияние руководителя малого предприятия на управление рисками	Рекомендуемый вариант действий
Инструменты управления рисками внешней среды на малом предприятии должны применяться по остаточному принципу	Ожидаемые последствия реализации данных рисков признаны более значительными по сравнению с остальными рисками	Высокая или умеренная склонность руководителя малого предприятия к риску	Мониторинг контрагентов и сопровождение сделок, а также реализация всех возможных мер по защите от недобросовестной конкуренции
		Низкая склонность руководителя малого предприятия к риску	Применение доступных способов уклонения от рисков, в частности франшизы

В управлении рисками внешней среды на малом предприятии должны присутствовать такие инструменты, как мониторинг контрагентов и сопровождение сделок, поскольку эти инструменты не требуют значительных затрат финансовых ресурсов, а также узкоспециализированных знаний и навыков от сотрудников. Действительно, легко заметить, что для применения мониторинга контрагентов и сопровождения сделок достаточно дисциплинированности, внимательности и погруженности в специфику деятельности самого малого предприятия [8].

Более того, отметим, что данные инструменты имеют важное значение для управления рисками на малом предприятии, поскольку объединяют в себе следующие аспекты:

- накопление предыдущего опыта, его систематизация и анализ;
- отслеживание изменений в состоянии контрагентов, как прошлых, так и настоящих;
- непрерывный поиск новых контрагентов с новыми характеристиками.

К сфере управления рисками внешней среды в обязательном порядке относятся проблемы недобросовестной конкуренции, которая представляет риски для малого предприятия, поскольку в этом случае предприятие подвергается действиям, направленным на его вытеснение с рынка нелегальными или неэтичными способами. Максимальным проявлением таких рисков являются недружественные слияния и поглощения.

Учитывая, что слияния и поглощения подразделяются на дружественные и недружественные, в некоторых случаях механизмы слияния или поглощения, если они дружественные, могут предоставить малому предприятию выход из сложного положения. Если недружественные слияния и поглощения очевидно связаны со стремлением устранить конкурентов, то дружественные могут быть направлены на решение разнообразных задач по совершенствованию деятельности двух экономических субъектов. Однако подчеркнем, что антиконкурентный мотив при дружественных слияниях и поглощениях присутствует, как и при недружественных, хотя выражен не так явно. Важно в этом отношении учитывать, что любое укрупнение хозяйствующих субъектов содержит в себе антиконкурентные риски. Причем в случае дружественных слияний и поглощений антиконкурентный мотив в некоторой степени сходен с тайным сговором по цене (картелем), и проявляется не столько в устранении конкурента, сколько в устранении конкуренции, по крайней мере, в снижении ее интенсивности.

Любое успешно функционирующее предприятие рискует стать объектом разведывательной деятельности со стороны конкурентов, однозначно относящейся к сфере недобросовестной конкуренции, и малые предприятия в этом отношении не являются исключением. Особенно высок такой риск в том случае, если малому предприятию удалось достичь успеха на рынке за счет товаров или услуг с инновационными характеристиками [2].

² Составлено автором.

Зачастую термин «конкурентная разведка» применяется как синоним разведывательной деятельности, однако это лишь часть разведывательной деятельности, хотя и преобладающая. В то же время разведывательная деятельность со стороны конкурентов отличается и от маркетинговых исследований рынка, поскольку эти исследования являются более широким понятием.

Ключевой особенностью разведывательной деятельности со стороны конкурентов можно признать стремление получить информацию, которая не находится в открытом доступе. Радикальным проявлением разведывательной деятельности со стороны конкурентов выступает промышленный шпионаж, в ходе которого конкуренты пытаются найти информацию, которая не только не находится в открытом доступе, но и достаточно хорошо защищается.

Разведывательная деятельность со стороны конкурентов может быть направлена на поиск не только объективной, но и субъективной информации. Если примером объективной информации являются характеристики новой техники и новых технологий предприятия, то примером субъективной информации могут послужить данные о восприятии потребителями товаров и маркетинговых действий предприятия, поскольку восприятие потребителей состоит из субъективных оценочных суждений. В разведывательной деятельности со стороны конкурентов важную роль играют контакты с инсайдерами на предприятии и получение доступа к инсайдерской информации, в связи с чем целесообразным может оказаться применение соглашений о неразглашении. Успешное малое предприятие (особенно, если оно при этом еще и инновационное) должно учитывать, что против него могут быть направлены такие действия со стороны конкурентов, и максимально предусмотреть меры защиты [9].

Если руководство малого предприятия имеет крайне низкую склонность к риску, то в качестве универсального решения большинства проблем, связанных с управлением рисками внешней среды, можно порекомендовать франчайзинг [10]. Среди всех преимуществ франчайзинга основным, на наш взгляд, можно считать именно то, что, приобретая франшизу, малое предприятие снимает с себя необходимость управлять рисками внешней среды (практически передает эту функцию на аутсорсинг), поскольку все решения в этой сфере уже приняты за него продавцом франшизы. Таким образом, франчайзинг позволяет малому предприятию войти на рынок, дает возможность на относительно мягких условиях накопить опыт.

Данные положительные свойства франчайзинга во многом объясняются его гибридным характером, т.е. присутствием в его составе элементов нескольких экономических категорий, включая:

- элементы аутсорсинга;
- элементы сетевого бизнеса;
- элементы масштабирования;
- элементы аренды.

В наибольшей степени, на наш взгляд, во франчайзинге проявляется именно влияние аутсорсинга. При этом нужно учитывать, что сам франчайзинг является разновидностью лицензирования, лицензионной деятельности. Отношения двух сторон франчайзинга не равны по силам и влиянию. Покупая франшизу, малое предприятие заранее соглашается на работу в определенных рамках, что является оборотной стороной или даже своеобразной платой за снижение рисков внешней среды. Единственным условием, достаточным для возникновения некоторых отклонений от заданных рамок, является слишком сильная специфика того локального рынка, на котором планирует функционировать малое предприятие после приобретения франшизы. В этом случае малому предприятию как покупателю франшизы предоставляется возможность предлагать и реализовывать решения для учета такой специфики после согласования.

При покупке франшизы риски внешней среды для малого предприятия сокращаются, однако возникает необычная разновидность рисков внутренней среды, проявляющаяся в снижении инновационности в деятельности персонала. Данный риск возникает, поскольку при франчайзинге персонал вынужден придерживаться рамок франшизы, что, конечно, позволяет накопить опыт, однако минимизирует способности персонала к инновациям и инициативе, формируется тип мышления, противоположный инновационному мышлению.

Таким образом, наиболее важные рекомендации, которые, по нашему мнению, будут полезны малым предприятиям при управлении рисками, включают в себя следующее:

- выбор малым предприятием малобюджетных и относительно несложных методов управления рисками;
- концентрация усилий и ресурсов на управлении рисками именно внутренней среды малого предприятия;
- ранжирование рисков по таким параметрам, как возможные последствия реализации рисков и вероятность реализации рисков, с предоставлением приоритета именно величине возможных последствий, а не вероятности реализации рисков;
- при управлении рисками внешней среды малого предприятия применение таких инструментов, как мониторинг контрагентов и сопровождение сделок, а также реализация всех возможных мер по защите от недобросовестной конкуренции;
- в случае крайне низкой склонности руководства малого предприятия к риску применение такого способа уклонения от рисков внешней среды, как франшиза.

Заключение

Подводя итог, выделим наиболее важные, на наш взгляд, особенности управления рисками на малом предприятии. Следует отметить, что при прочих равных условиях, проблема дефицита финансовых и трудовых ресурсов для управления рисками на малых предприятиях стоит гораздо острее, чем на предприятиях крупных. Основным препятствием для управления рисками на малом предприятии является сложность методов в комбинации с недостатком информации. Способы, методы, да и в целом подходы к управлению рисками на малом предприятии должны выбираться по критерию малобюджетности и невысокой сложности.

В управлении рисками на малом предприятии критически важную роль играет руководитель предприятия. Специфические ошибки в управлении рисками малых предприятий как группы не поддаются управлению в рамках деятельности конкретного малого предприятия. Однако, чем на большем количестве малых предприятий у руководства будет правильное представление о таких специфических ошибках группы предприятий, тем выше вероятность не допустить их массового характера.

Для успеха управления рисками на малых предприятиях особенно важным является понимание руководством необходимости действовать на опережение, предвидеть возникновение или возрастание вероятности рискованных событий, для чего потребуются интуиция и опыт руководителя, которые позволят ему выступить в роли эксперта и дать собственную экспертную оценку. И, в дополнение к этому, все аспекты управления рисками на малом предприятии преломляются сквозь призму высокой или низкой склонности руководителя малого предприятия к риску.

Список литературы

1. Иванов И.Н., Орлова Л.В. О производственном потенциале малого и среднего бизнеса // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2024. – № 10 (240). – С. 67–74.
2. Мухаметзянова Д.Д., Сиразетдинов Р.М., Устинова Л.Н. Стандартизация системы управления рисками инновационных предприятий // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – № 12. – С. 2871–2886.
3. Балабанова Н.В. Методические аспекты организации системы управления рисками на предприятии // Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Экономика. – 2019. – № 4 (42). – С. 50–56.
4. Зайковский В.Э., Паленая А.И. Бенчмаркинг как способ повышения эффективности системы управления рисками промышленных предприятий // Проблемы анализа риска. – 2023. – № 4. – С. 68–77.
5. Хайруллина А.Д. Рисковый интеллект: к вопросу о его формировании в процессе подготовки руководителей // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2024. – № 10 (240). – С. 86–102.
6. Трифонов Ю.В., Трифонов В.Ю., Брыкалов С.М. Процессный подход при идентификации рисков организации // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – № 12. – С. 3139–3148.

7. Никитин В.Н., Благодатский П.В., Крючкова А.С. Анализ и оценка организационных рисков в деятельности компании // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – № 1. – С. 125–140.
8. Салгиреев М.Ю., Стрижков В.А. Организация риск-менеджмента на производственном предприятии // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2024. – № 9 (239). – С. 115–121.
9. Стрижков В.А. Исследование развития риск-менеджмента в российских компаниях как инструмента усиления их конкурентоспособности // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2024. – № 11 (241). – С. 90–99.
10. Злотникова Г.К. Особенности внедрения системного подхода к анализу рисков компании в процессе расширения деятельности // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – № 8. – С. 2685–2696.

References

1. Ivanov I.N., Orlova L.V. O proizvodstvennom potentsiale malogo i srednego biznesa // Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. – 2024. – № 10 (240). – С. 67–74.
2. Muhametzyanova D.D., Sirazetdinov R.M., Ustinova L.N. Standartizatsiya sistemy upravleniya riskami innovatsionnykh predpriyatij // Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. – 2021. – № 12. – С. 2871–2886.
3. Balabanova N.V. Metodicheskie aspekty organizatsii sistemy upravleniya riskami na predpriyatii // Vestnik Ivanovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. – 2019. – № 4 (42). – С. 50–56.
4. Zajkovskij V.E., Palenaya A.I. Benchmarking kak sposob povysheniya effektivnosti sistemy upravleniya riskami promyshlennykh predpriyatij // Problemy analiza riska. – 2023. – № 4. – С. 68–77.
5. Hajrullina A.D. Riskovyy intellekt: k voprosu o ego formirovanii v processe podgotovki rukovoditelej // Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. – 2024. – № 10 (240). – С. 86–102.
6. Trifonov Yu.V., Trifonov V.Yu., Brykalov S.M. Processnyy podhod pri identifikatsii riskov organizatsii // Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. – 2020. – № 12. – С. 3139–3148.
7. Nikitin V.N., Blagodatskiy P.V., Kryuchkova A.S. Analiz i ocenka organizatsionnykh riskov v deyatel'nosti kompanii // Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. – 2023. – № 1. – С. 125–140.
8. Salgirayev M.Yu., Strizhkov V.A. Organizatsiya risk-menedzhmenta na proizvodstvennom predpriyatii // Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. – 2024. – № 9 (239). – С. 115–121.
9. Strizhkov V.A. Issledovanie razvitiya risk-menedzhmenta v rossijskikh kompaniyah kak instrumenta usileniya ih konkurentosposobnosti // Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. – 2024. – № 11 (241). – С. 90–99.
10. Zlotnikova G.K. Osobennosti vnedreniya sistemnogo podhoda k analizu riskov kompanii v processe rasshireniya deyatel'nosti // Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. – 2023. – № 8. – С. 2685–2696.

Статья поступила в редакцию: 17.03.2025

Received: 17.03.2025

Статья поступила для публикации: 18.03.2025

Accepted: 18.03.2025

**Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте.
Серия 1. Экономика и управление
№ 2 (53)' 2025**

Электронный научный журнал (Электронное периодическое издание)

Редактор и корректор

Демиденко В.К.

Компьютерная верстка

Савеличев М.Ю.

Переводчик

Грибов В.В.

Электронное издание.

Подписано в тираж 25.06.2025.

Печ. л. 14,4. Усл.-печ. л. 13,4. Уч.-изд. л. 9,41.

Объем 2,4 Мб. Тираж – 500 (первый завод – 30) экз. Заказ № 25-0004.

Отпечатано в ООО «Минэлла Трейд»,

115419, Россия, Москва, ул. Орджоникидзе, д. 9, корп. 2, пом. 5, тел. 8 (495) 730-41-88.

Макет подготовлен в издательстве электронных научных журналов

ЧОУВО «Московский университет им. С.Ю. Витте»,

115432, Россия, Москва, 2-й Кожуховский проезд, д. 12, стр. 1,

тел. 8(495) 783-68-48, доб. 53-53.